

Grandir, oui ! Mais comment ?**Analyse de la concentration par fusions des coopératives vinicoles du Languedoc-Roussillon****SAISSET Louis-Antoine (Auteur référent pour correspondance)**

Ingénieur conseil FRCA Languedoc-Roussillon – Doctorant en sciences de gestion
UMR 1110 MOISA, INRA-Montpellier Supagro, 2, place Viala, 34000-F
ecodroit@frcalr.coop

CHERIET Foued

Maître de conférences en stratégie et marketing agroalimentaires
UMR 1110 MOISA, INRA-Montpellier Supagro, 2, place Viala, 34000-F
Tel: 04 99 61 24 09 – Fax: 04 67 54 58 05 – cheriet@supagro.inra.fr

Résumé : Les coopératives constituent un mode organisationnel spécifique. Elles représentent un vecteur important de structuration de certaines filières agricoles et agroalimentaires en France depuis près d'un siècle. Dès le début des années 1990, une accélération du mouvement de concentration entre coopératives agricoles est observée. L'objet de notre travail est d'analyser le processus de rapprochement (par fusion et acquisition) des coopératives agricoles. Le suivi de 14 opérations de fusions de coopératives vinicoles du Languedoc-Roussillon entre 2004 et 2010 constitue notre application empirique. Les principaux résultats indiquent qu'il existe différents types de « processus » de fusions : certaines sont menées dans l'urgence sans aucune stratégie que la sauvegarde d'exploitations en difficultés, alors que d'autres répondent à des injonctions des politiques locales. Enfin, d'autres reposent sur de véritables projets stratégiques d'entreprise permettant de trouver des synergies entre les structures coopératives engagées.

Mots Clés : Coopératives vinicoles, Languedoc-Roussillon, Fusions & Acquisitions

Growth, yes ! But how ?**Concentration by mergers of wine cooperatives in Languedoc Roussillon**

Abstract : Cooperatives are a specific type of organization. For a century, they represented an important means of organisational and strategic structuring of agricultural and food sectors in France. By the early 1990s, an accelerated process of concentration is observed between agricultural cooperatives. The purpose of our work is to analyze the concentration process mainly by mergers of agricultural cooperatives. The analysis of 14 wine cooperatives mergers in Languedoc-Roussillon wine between 2004 and 2010 is our empirical application. The main results indicate that there are different types of "process" of mergers: some are done without any backup strategy, while others respond to orders of local policies. Finally, in other cases, mergers are based on real corporate strategic projects to find synergies between the involved cooperatives.

Key Words : Wine cooperatives, Languedoc-Roussillon, Mergers & Acquisitions

1. Introduction

L'intérêt de notre communication est d'examiner le mouvement de concentration, à travers le prisme des opérations de fusion, au sein d'une population d'acteurs spécifiques de l'économie sociale – les coopératives viticoles - à l'échelle d'un territoire - le Languedoc Roussillon – emblématique du secteur viticole car constituant le premier bassin de production mondial et français.

Les caves coopératives de cette région, ont connu, après des phases d'émergence (1901-1925), d'expansion (1925-1950), puis de maturité (1950-1988), plusieurs vagues de fortes restructurations depuis la fin des années 1980 (Touzard et al, 2008). Regroupant encore 70% des 12 000 000 hl produits en Languedoc-Roussillon, leur nombre est passé de 375 en 2000 à 210 en 2010, soit une baisse de 45% en 10 ans (source : COOPERFIC^{®1}). Ce mouvement de concentration par fusions, sans précédent dans l'histoire viticole française, s'est accéléré depuis la campagne 2003/2004, caractérisée par un décrochage important des prix du vrac à la production, marquant l'entrée dans une crise viticole structurelle de long terme, s'accompagnant d'arrachages définitifs massifs. Dans ce contexte économique incertain, l'objet de notre recherche est d'analyser les motivations et les **déterminants du processus des fusions et acquisitions (F&A) entre coopératives viti-vinicoles**. Sur le plan empirique, cette recherche sera illustrée par des études de cas à travers un suivi longitudinal de 14 opérations de F&A dans le secteur vin du Languedoc Roussillon.

Ainsi, à travers l'examen de ces cas réels de fusions (horizontales et verticales) accompagnés par la Fédération Régionale de la Coopération agricole (FRCA) entre 2004 et 2010, notre analyse s'inscrit dans le contexte viticole régional et se veut une réponse aux interrogations suivantes :

- les fusions et acquisitions entre coopératives vinicoles sont-elles spécifiques?
- quel est le cheminement stratégique et organisationnel de tels projets ?

Dans ce cadre, l'objet de notre travail sera de présenter, dans un premier volet, un panorama du secteur coopératif en France en mettant l'accent sur les organisations agricoles et les grandes opérations de concentration des coopératives. Un second volet sera ensuite consacré aux opérations de concentration dans les coopératives vitivinicoles de la région Languedoc-Roussillon. Nous y présenterons la méthodologie adoptée ainsi que les premiers résultats de l'étude exploratoire de 14 fusions. Cela sera pour nous l'occasion de décrire les caractéristiques et spécificités des acteurs engagés, ainsi que les principaux changements opérés.

Enfin, nous tenterons d'esquisser les déterminants du processus de fusion, afin de déterminer des implications managériales à destination des acteurs professionnels. A travers la présentation de 4 études de cas approfondies, balayant un « panel » assez large de catégories de fusions/ acquisitions dans le secteur, nous espérons définir ainsi des démarches de fusions « proactives », visant des objectifs stratégiques, de réseaux et d'apprentissage, s'inscrivant bien au delà d'une simple accumulation de moyens de production ou de capacités de vinification additionnelle, très souvent déconnectée des réalités des marchés régionaux, nationaux et internationaux.

¹ Base de données Coopératives Performance Informations et Connaissance, développée par la FRCA Languedoc-Roussillon depuis 2007 et désormais partagée depuis 2010 par 6 autres Fédérations couvrant 12 régions. Site internet www.cooperfic.fr

2. Coopératives agricoles et filière vin en France : éléments de contexte

2.1. Les fusions et concentration à l'échelle internationale

Depuis près de deux décennies, le processus de concentration des secteurs industriels connaît une dynamique sans précédent. Favorisé par le mouvement de globalisation des économies et l'ouverture commerciale croissante, ce processus a pour principal vecteur les stratégies de fusions & acquisitions menées par les entreprises via des mouvements importants dans les structures capitalistiques. Les fusions ont été analysées selon plusieurs approches théoriques : les analyses d'économie industrielle, l'analyse par les réseaux, les approches des ressources et plus récemment les théories de la coopétition.

Ces fusions, visant souvent l'atteinte d'une taille critique par une addition ou une combinaison des actifs, sont de 4 types : horizontales (entre concurrents directs ou potentiels), verticales (entre fournisseurs ou clients), co-centriques (visant un élargissement des gammes de produits) ou conglomerates (visant une diversification des activités). Au delà de la réalisation des économies d'échelles, les rapprochements partiels ou complets, temporaires ou définitifs, peuvent revêtir des caractères stratégiques (gain de parts de marchés, stratégies défensives communes vis à vis d'un concurrent), organisationnels (apprentissage et transferts, fédération de la R&D) ou technologiques (mise en place d'un procédé de production, réseaux pour imposer une norme technique) (Diétrie, 2005).

Dans le secteur agroalimentaire, ces mouvements de concentration par fusions & acquisitions sont de plus en plus répandus et spectaculaires (Coehlo et Rastoin, 2002). Cela aboutit le plus souvent à des parts de marché importantes, détenues par un nombre réduit de firmes. Ainsi, les 10 premières firmes brassicoles dans le monde commercialisaient en 2004, près d'un milliard d'hectolitres de bières sous une centaine de marques pour une part de marché cumulée de 60% au niveau mondial (chiffres issus du *European Beer Statistics*, 2005).

De même, les 5 premières firmes d'agrofourniture réalisaient, en 2009, près de 230 milliards US\$ correspondant à 30% du chiffre d'affaire mondial (selon *World Investment Report*, 2009). Dans le secteur du vin, il est à noter que les niveaux de concentration sont très élevés dans certains pays. Ainsi, l'entreprise coopérative KW réalise près de 80% de la production d'Afrique du Sud. De même, 3 à 4 firmes s'accaparent 85% du marché en Nouvelle Zélande (Montana, Nobilo, Villa Maria, Corbans, Southcorp) ou encore 58% en Australie (BRL Hardy, Orlando, Mildara).

Dans le secteur coopératif agroalimentaire, ce mouvement de concentration par fusions & acquisitions a donné lieu à des regroupements nationaux et multinationaux aboutissant le plus souvent à des organisations complexes et de très grandes tailles. Au niveau européen², les plus grandes coopératives agroalimentaires rivalisent en termes de chiffres d'affaires et de portefeuilles de marques avec les grandes firmes multinationales (exemples de Fridsland Campina, Danish Crown, Arla Foods et de Sodiaal, In Vivo, entre autres). En France, ces « grandes » coopératives constituent même les acteurs majeurs dans certaines filières (Cristal

² Pour le classement européen des coopératives (Top 20), cf *Agra Alimentation*, n°2170, octobre 2011.

Union, Tereos pour le sucre, par exemple). Elles peuvent enfin être polyvalentes avec un ancrage territorial important (Champagne Céréales, Maîtres Laitiers du Cotentin).³

2.2. Les coopératives françaises du secteur vin : poids relatif dans la filière viti-vinicole

La filière vin en France est caractérisée par une forte et ancienne présence des coopératives. On enregistre en 2010 pas moins de 715 structures, pour 20 000 salariés et près de 5 Mds € de chiffre d'affaires. De grands groupes coopératifs vinicoles sortent du lot (voir annexe 6), avec souvent des marques fortes au sein de la filière. A eux seuls, ils réalisent près du quart du chiffre d'affaires du secteur coopératif vinicole en France.

Les coopératives du secteur vinicole se caractérisent par une taille moyenne réduite par rapport aux coopératives des autres filières (cf encadré infra). Cependant, elles concentrent près de la moitié du volume de la production avec une très forte présence pour certaines appellations et indications géographiques.

Encadré 2. : Les coopératives vinicoles françaises

715 caves coopératives, 84 000 adhérents, 20 000 salariés, 322 625 ha, près de 19 M hl et 4,8 Mds € de CA. Part du CA des 10 premières entreprises au sein du secteur coopératif : **21%**

Taille moyenne des coopératives agricoles et agroalimentaires par branche en France (**CA moyen 2009 en Millions d'Euros**) : **vin : 6,7** ; fruits/légumes : 15 ; lait : 16 ; céréales : 56,4 ; Viande : 55,7

10 premiers groupes coopératifs :

Groupe Val d'Orbieu, Nicolas Feuillatte, Blasons de Bourgogne, Union Aubeoise, Entreprises et Vignobles de l'Ouest de Carcassonne, Union Champagne, Union des Vignerons de Côtes du Rhône, Producteurs Plaimont, Alliance Champagne, Vignerons Catalans.

Principales marques coopératives :

Cellier des Dauphins, Colombelle, Nicolas Feuillatte, Blasons de Bourgogne, Jacquart, Jaillance, Jules Gautret, Mailly, Marquis d'Arcent, Palmer, Prince Hubert de Polignac, Raoul Collet, Rauzan, Remy Pannier, Veuve Devaux, Wolfberger, Fruité Catalan.

En 2009, la production des coopératives vinicoles représentait 49% du volume de production national (hors Charente). Parts de marché de la coopération « vins » (industrie de transformation / volume) :

AOP : 38% ; IGP : 72% ; Autres vins : 40% ; Champagne : 36% ; Cognac/Armagnac : 3%

Source : D'après les données Vignerons Coopérateurs de France in *Coop de France, poids économique et social de la coopération agricole et agroalimentaire française, novembre 2010.*

Le mouvement de concentration observé dans le secteur coopératif agroalimentaire a concerné aussi les structures de la filière vinicole. Les 10 premiers groupes réalisent, en 2010, près de la moitié des ventes à l'international et emploient un salarié sur cinq du secteur coopératif

³ Pour le classement français des coopératives (Top 20), cf *Coop de France, poids économique et social de la coopération agricole et agroalimentaire française, novembre 2010*

vinicole en France. Cette tendance semble par ailleurs concerner l'ensemble des régions françaises : « l'exemple de l'Union des Vignerons des Côtes du Rhône (onze caves coopératives, un million d'hl de vin par an), avec la marque Cellier des Dauphins (première marque française de vins AOP et 60 millions de bouteilles commercialisées par an). Les Pouvoirs Publics ont souhaité un rapprochement entre Cellier des Dauphins et l'Enclave des Papes : l'ensemble représenterait 35% de l'appellation régionale Cotes du Rhône »⁴

Dans la région Aquitaine, le travail de Corade (2011)⁵ a permis de retracer les opérations de fusions entre coopératives viticoles : Celles ci sont passées de 90 dans les années 1980 à moins de 60 en 2010. Entre 1968 et 2006, 17 opérations de fusions ont été recensées, concernant près de 41 coopératives. Les explications de ce mouvement inachevé de concentration et de restructuration du vignoble coopératif étaient selon les résultats de ce travail, liés à la réduction de l'incertitude environnementale.

Tableau 1. : Concentration du secteur coopératif vinicole en France en 2007

Indicateurs de concentration	Part des 4 premières coopératives en %	Part des 10 premières coopératives en %
Effectif salarié	9,2	19,1
CA	12,2	21,6
Ventes à l'export	29,7	54,2

Source : Données de la branche vinification selon l'enquête Agreste (2009)

On peut multiplier les exemples pour décrire cette tendance structurelle et le mouvement inachevé de concentration dans les coopératives au niveau des grands bassins viticoles en France. Souvent encouragées par les Pouvoirs Publics et les Organisations Professionnelles, ces regroupements obéissent aux logiques des rapprochements inter-entreprises. Elles peuvent se traduire par un rapprochement provisoire pour faciliter la commercialisation ou mutualiser les outils de production, une coopération commerciale pour lancer une marque à l'international, une union pour encourager l'obtention d'une appellation, etc... Ces opérations peuvent enfin se traduire par des rapprochements « définitifs » donnant lieu à la disparition d'une ou de certaines coopératives dans leur forme organisationnelle originelle.

Si elles sont spectaculaires car souvent médiatisées lorsqu'il s'agit de grands groupes coopératifs, ces fusions et acquisitions sont de plus en plus nombreuses entre « petites coopératives ». Alors qu'elles obéissent systématiquement à des choix stratégiques réfléchis de la part des grands groupes, force est de constater que dans certains cas de fusions/acquisitions, les petites coopératives réagissent à une opportunité commerciale/difficulté économique transitoire, un choix de politique publique ou agissent par « mimétisme » stratégique. Cela peut donner lieu à des processus de fusions/acquisitions peu préparés et pouvant engendrer une réelle complexité managériale post fusion ou acquisitions à la fois pour la coopérative absorbante que pour l'entité absorbée. Nous nous proposons à travers

⁴ Extrait de l'étude Percepta/Xerfi : Coopératives : Se rapprocher pour créer des marques fortes, juin 2006.

⁵ Corade N, (2011), « la coopération vinicole en Gironde : Quelles perspectives d'évolution ? », Enita Bordeaux, mars. Document électronique : <http://www.msha.fr/cervin/revue-en-ligne/geo-vignoble-bx/2011/03/la-cooperation-vinicole-en-gironde-quelles-perspectives-d%E2%80%99evolution/>

cette recherche d'examiner les processus des opérations de restructuration à travers une analyse dynamique et détaillée de 14 cas.

3. Méthodologie de recherche

La démarche méthodologique adoptée dans cette recherche est de type qualitatif. Elle s'articule autour de deux axes. Le premier concerne une analyse longitudinale (2004-2010), de 14 opérations entre coopératives vinicoles en Languedoc Roussillon. L'objectif est de déterminer les motivations des coopératives concernées et les conséquences des opérations de fusions et acquisitions sur ces structures. Le second axe porte sur une analyse détaillée de quatre « profils » de fusions de coopératives vinicoles dans la région. L'objectif y est d'analyser le contexte et les motivations de l'opération, ainsi que les dimensions de gouvernance stratégique et de gestion des relations humaines (adhérents et salariés). Nous présenterons tout d'abord quelques éléments de contexte de la recherche relatifs à la filière vinicole en Languedoc-Roussillon, et au protocole de recherche adopté.

3.1. La filière vin en Languedoc-Roussillon : une « industrie » agricole

L'agriculture représente 50 000 emplois en région Languedoc-Roussillon, soit 6% du total, alors que l'agroalimentaire concentre 25% de l'effectif salarié industriel régional. Les industries agroalimentaires sont le premier employeur régional avec près de 21 000 emplois permanents et 4 500 saisonniers en 2009. Selon l'ancien Président de la Région, l'agriculture et l'agroalimentaire constituent les premières « industries » du Languedoc Roussillon. Ainsi, ce sont 117 M€ qui ont été investis en 5 ans par la Région (2005-2010) au titre des stratégies régionales pour l'agriculture et la viticulture.

Encadré 3. : La viticulture en Languedoc-Roussillon - Quelques chiffres

1^{ère} région viticole au monde. Production 2010 : 12 M hl 36 AOP et 63 IGP

La viticulture représente 50% de la production agricole de la région, 1/3 de la SAU régionale, 1/2 des exploitations

30% du vignoble français de raisins de cuve avec 230 486 ha en production en 2010 dont 145 082 ha en IGP, 75 785 ha consacrés aux AOP et 9 619 ha de vins sans IG

13% du CA viticole français avec près de 2 Mds €
25 000 emplois directs dans la région

210 caves coopératives en 2010 et 3 757 caves particulières

Taille moyenne des caves coopératives : 3,5 M€ en Languedoc-Roussillon – 6,7 M€ au niveau national

Export : 2^{ème} région exportatrice de vin français après le bordelais

Contexte de crise économique mondiale 2008-2009 et répercussion sur le secteur vin en France : baisse en 2009 /2008 des exportations de 8.9% en volume et 18.9% en valeur

Grandes difficultés à l'international sur la quasi-totalité des marchés - Croissance vers l'Asie : Chine (+78% volume, +93% valeur), Corée du Sud (+30% sur les AOP)

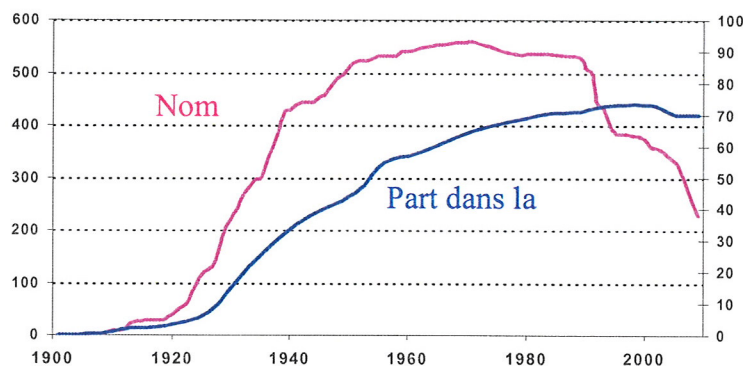
Sources : Agreste, communiqués de presse de la Région Languedoc Roussillon (2011) et COOPERFIC®

Dans le paysage agricole régional, la viticulture occupe une place centrale : la moitié des exploitations, de la production et de l'emploi agricoles et un tiers de la surface agricole. Sur le plan national, le Languedoc-Roussillon est le second exportateur en volume après le Bordelais. Avec 230 000 ha en production, c'est la première région viticole au monde. Elle compte ainsi 210 caves coopératives et près de 3 000 caves particulières. Un tiers de la surface viticole est consacré aux 36 AOP du Languedoc-Roussillon. Cependant, depuis quelques années, la filière viti-vinicole régionale subit de plein fouet la crise mondiale du vin, avec, comme conséquence, une baisse de la production et des surfaces (46 000 ha arrachés avec prime entre 2005 et 2010 ayant entraîné une baisse de 25% du volume récolté), ainsi qu'une forte restructuration des caves coopératives. Par ailleurs, les exportations régionales de vin sont confrontées à une concurrence de plus en plus vive, à la fois des autres régions françaises et des vins des nouveaux pays producteurs.

En ce qui concerne la coopération vinicole, la taille moyenne en volume des caves de la région est supérieure à la moyenne nationale : 40 000 hl en 2010 contre 26 000 hl à l'échelle nationale. Cependant, en termes de chiffres d'affaires réalisés, les coopératives méridionales sont près de deux fois plus « petites » : 3,5 M€ en moyenne dans la région, contre 6,7 M€ à l'échelle nationale. Cette situation provient de la plus faible part des AOP dans la production et de la prépondérance toujours réelle des ventes en vrac.

Par ailleurs, l'évolution séculaire du nombre des coopératives vinicoles du Languedoc Roussillon est marquée par plusieurs phases décrites par de nombreux chercheurs (Touzard et al, 1998). Comme le montre la figure 2, le mouvement de concentration s'est accéléré de 1988-1989 à 1995 (effet du règlement européen 1442/88 relatif aux primes d'abandon définitif), avec une relative stabilité jusqu'en 1999, puis un nouveau cycle fort à partir de 2001 jusqu'en 2010.

Figure 2. : Evolution du nombre de coopératives vinicoles en Languedoc-Roussillon



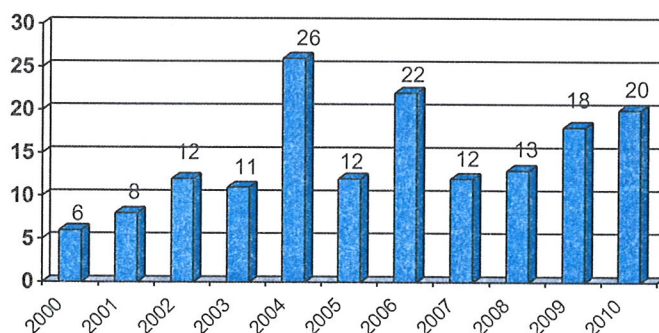
1941 : 438 coopératives vinicoles ; 1971 : 560 ; 1989 : 530 ; 2001 : 360 ; 2010 : 210

Sources : Touzard et al (2008) et COOPERFIC®

Ces opérations de restructuration se sont accélérées à partir de 2004, année marquant le début de la crise sur le marché du vrac à l'échelle internationale. Au total, ce sont 160 coopératives vinicoles qui ont disparu par fusion-absorption entre 2000 et 2010, représentant une diminution de 43% de la population globale d'entreprises (figure 3). En fait, le nombre de caves coopératives en 2010 est sensiblement le même qu'en 1929, avant l'essor de la deuxième vague de la production de masse. La différence réside dans le fait que la coopération ne contrôlait que 20% de la production à la fin des années 1920, alors qu'elle concentre actuellement 70% des volumes.

Cette concentration des coopératives vinicoles se traduit fréquemment par une augmentation de la taille moyenne des structures « survivantes » dans la région et une reprise partielle ou totale des activités des entités absorbées. Souvent, ces rapprochements ont été encouragés et financés par les collectivités territoriales⁶. Ce constat, largement partagé, ne renseigne cependant que très peu sur les processus de rapprochements observés ou sur leurs effets sur les territoires d'implantation (Belis-Bergouignan et Corade, 2008). Ces opérations de restructuration par fusions/acquisitions peuvent être très différentes d'une coopérative à une autre, selon les structures organisationnelles des acteurs engagés, leurs capacités d'adaptation, leurs expériences et le degré de préparation et de suivi des opérations.

Figure 3. : Evolution du nombre de coopératives vinicoles ayant disparu par Fusions & Acquisitions en Languedoc-Roussillon dans les années 2000



Sources : DDAF 11/30/34/48/66, COOPERFIC®

En Languedoc-Roussillon, la concentration des coopératives s'est fortement accélérée à partir des années 1990 s'est traduite entre autres par des gains de tailles moyennes des caves « survivantes ». Ainsi, la taille moyenne des 210 caves en 2010 est supérieure de 9 000 hl par rapport à celle des 510 caves des années 1990 (tableau 2).

Tableau 2. : Concentration des caves coopératives en Languedoc-Roussillon et production moyenne

⁶ « Le mouvement de concentration est soutenu par l'Etat qui a débloqué 8 millions d'euros de 2000 à 2006 afin de participer aux investissements industriels résultant de ces regroupements. Cette aide se poursuivra sur le plan 2007-2013 mais dans une moindre mesure. » <http://www.agro-media.fr/actualite/C3%A9/cession-acquisition/languedoc-disparition-de-coop%C3%A9ratives-viticoles-31-05-2007>

Année	Production des coopératives (hl)	Nombre de coopératives	Production moyenne par coopérative (hl)
1980	23 141 000	536	43 173
1990	15 884 000	510	31 145
2000	14 546 000	375	38 789
2010	8 400 000	210	40 000

Sources : DGDDI, CCVF et COOPERFIC®

3.2. Analyse longitudinale : suivi de 14 cas de F&A vinicoles sur la période 2004-2010

Face à une crise structurelle sans précédent, touchant notamment le secteur viti-vinicole et entraînant une vague de fusions de coopératives au moins aussi importante que celle des années 1980-1990, il nous est apparu essentiel d'analyser les différentes opérations de fusion-absorption accompagnées par la FRCA et décrites par Saïsset (2009).

L'objectif de la recherche est double : d'abord mener une analyse exploratoire afin d'identifier des processus dynamiques de fusions et ensuite traduire les principaux enseignements tirés en termes d'implications managériales de conduite des fusions des coopératives vinicoles de la région.

Notre analyse de 14 projets de rapprochements entre coopératives ayant abouti à une fusion entre 2004 et 2010 a été menée sur la base d'entretiens répétés d'une durée moyenne d'une heure auprès des responsables des coopératives concernées. Les informations recueillies ont été complétées par des données secondaires communiquées par les coopératives. Enfin, nous avons aussi assisté à de nombreuses réunions de mises en place et de suivi des opérations de fusions dans une dizaine de cas. Nous avons également complété nos informations via un recueil de données secondaires et de statistiques régionales (informations centralisées au niveau de la FRCA par COOPERFIC®, enquête RICA et données Agreste pour le Languedoc-Roussillon).

Un questionnaire court a été administré à chaque responsable de cave coopérative. Il comporte une dizaine de questions, relevant de l'initiation du processus de rapprochement (mise en place d'un groupe de travail, réflexions stratégiques autour de la fusion, comité de suivi), de sa gestion, des caractéristiques de structures avant et après la fusion (taille du conseil d'administration, changements opérés dans le processus de décision, gouvernance).

Nous avons pu constituer une base de données sur les fusions entre coopératives agricoles comprenant 17 cas au total. Certaines fusions concernaient les secteurs oléicole ou élevage, notamment. Mais, pour maintenir une cohérence sectorielle, nous avons choisi de nous attarder dans cette recherche sur les seuls cas de fusions entre coopératives vinicoles, soit 14 opérations.

Soulignons ici que notre réflexion comporte des limites clairement définies :

- elle n'a aucune vocation statistique ou caractère exhaustif car elle porte sur un nombre restreint de fusions ;
- elle traite essentiellement de la pertinence de la gouvernance des projets et non de l'évaluation des performances des coopératives avant et après fusion (Meliá-Martí et al, 2011) ;

- elle porte sur les cas accompagnés par la FRCA et comporte de ce fait un biais de sélection des fusions examinées ;
- elle ne porte pas sur une analyse de longévité d'une cohorte de fusions effectuées une année n , mais s'intéresse aux opérations selon leur intervention durant la période de référence (2004-2010). Cette dernière correspond à la phase d'accélération enregistrée après la relative stabilité jusqu'en 2000 (Touzard et al, 2008) (cf figure 2, supra).

Malgré ces limites, notre travail de recherche permet de caractériser certains « profils » observés de fusions entre coopératives vinicoles de la région.

4. Résultats et discussion

4.1. Description des cas étudiés : motifs et déterminants, déroulement et conséquences

Les cas qui ont servi de support à notre étude concernent 14 fusions-absorption portant sur un total de 24 caves coopératives et qui se sont déroulées de 2004 à 2010.

Une caractéristique intéressante des fusions étudiées réside tout d'abord dans le type d'enchaînement des opérations, se traduisant par le degré de concentration des acteurs concernés, que l'on peut mesurer à travers les notions suivantes :

- « fusions isolées » - 50% de l'échantillon les coopératives parties prenantes ne font pas l'objet d'autres opérations du même type sur la période étudiée ;
- « fusions en cascade » - 50% de l'échantillon.....une coopérative partie prenante se retrouve au minimum dans 2 opérations, sur la période étudiée.

Ce phénomène est emblématique de l'accélération des fusions face à la crise qui peut parfois aboutir à 2 ou 3 fusions-absorptions pour la même coopérative absorbante au cours d'un même exercice.

Notons ici que nous n'avons pas rencontré de fusions à 3 ou 4 structures, qui s'avèrent en général particulièrement complexes à gérer et peu compatibles avec le mode de gouvernance en coopérative. De manière générale, un des points faibles les plus marquants des fusions accompagnées réside dans leur posture généralement très « défensive », dont l'origine se situe, pour l'essentiel, dans la crise viticole.

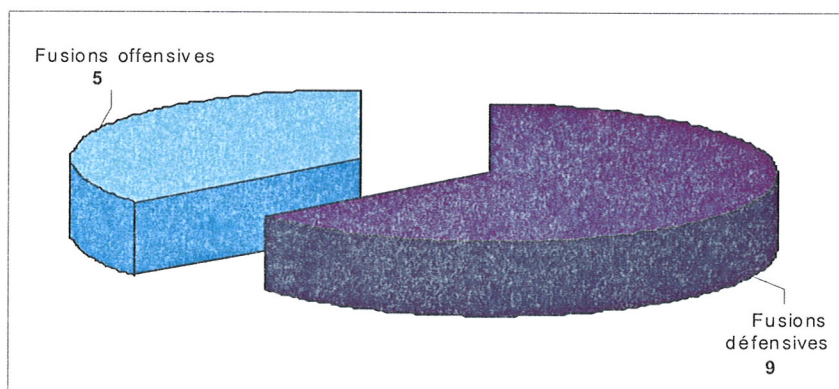
Ainsi, comme le montre la figure ci-dessous, les 2/3 des fusions suivies se caractérise par leur orientation défensive recouvrant plusieurs formes pouvant se combiner entre-elles :

- pertes récurrentes au niveau des coopératives absorbées dont l'activité se situe structurellement en-dessous de leur seuil de rentabilité ;
- coopératives ayant un sociétariat vieillissant ne garantissant pas un potentiel suffisant pour assurer leur pérennité ;
- installations techniques vieillissantes ;
- baisse importante de production dans le secteur viticole due aux arrachages primés mettant en péril les coopératives concernées à court terme.

A cela peut venir également s'ajouter une absence de vision stratégique à moyen terme pour la coopérative absorbante, mais cela n'est pas systématique.

Les opérations plus « offensives » et dynamiques concentrent, quant à elles, à peine 1/3 des fusions étudiées. Ce type de fusions rassemble des coopératives en bonne santé économique et financière, de taille et de structure technique similaire, qui ont généralement une stratégie globale identifiée, pouvant reposer sur un projet stratégique d'entreprise formalisé. Ces opérations débouchent souvent sur la création de véritables pôles coopératifs, dont la taille varie en fonction de la stratégie suivie et qui peuvent servir de socle à d'autres restructurations, comme l'illustre le phénomène des fusions « en cascade ».

Figure 4. : Degré de dynamisme des F&A portant sur les 14 cas de étudiés en Languedoc-Roussillon



Source : Présentation des auteurs selon le rapport « Caractéristiques et facteurs clés de réussite des fusions au sein des entreprises coopératives agricoles du Languedoc-Roussillon » - FRCA Languedoc-Roussillon – octobre 2009

En termes de chiffre d'affaires, on observe que la taille moyenne des coopératives absorbantes est 2,5 fois supérieure à celle des coopératives absorbées (tableau 3).

L'effet de concentration des fusions est ainsi nettement perceptible, d'autant plus que, même si 70% des coopératives vinicoles absorbantes présentent un niveau d'activité inférieur à 3,5 M€ (taille moyenne des caves coopératives du Languedoc-Roussillon, source : COOPERFIC®), le chiffre d'affaires moyen consolidé de l'échantillon étudié atteint 6,1 M€. Toutefois, il faut nuancer ce constat en précisant que 36% des opérations aboutissent à un chiffre d'affaires consolidé inférieur à 3,5 M€.

Tableau 3. : Caractéristiques globales des coopératives vinicoles concernées par les 14 cas de F&A étudiés en Languedoc-Roussillon

Thème	Mesures	Valeurs moyennes	
		Caves absorbées	Caves absorbantes
Sociétariat	Production par adhérent (hl)	283	445
Taille	Nombre d'adhérents	99	136
	Production (hl)	20 896	48 500
	Chiffre d'affaires (€)	1 758 460	4 359 229

La course à la taille dans l'économie sociale est-elle inéluctable ?

	Nombre de salariés permanents	4,5	13,3
Gouvernance	Nombre d'administrateurs	11	14
Aspects financiers	Total bilan (€)	2 917 401	7 177 793
	Actif net (€)	1 159 440	2 496 120
	Actif net/Total bilan (%)	42,8%	33,1%
	CA/salarié permanent (€)	494 206	425 498

Source : Présentation des auteurs selon le rapport « Caractéristiques et facteurs clés de réussite des fusions au sein des entreprises coopératives agricoles du Languedoc-Roussillon » - FRCA Languedoc-Roussillon – octobre 2009

En terme d'activité amont, les entreprises coopératives concernées sont de dimensions assez diverses, du fait notamment d'une typologie d'exploitation différente selon le secteur géographique et le type de vin produit. Ainsi, la production de l'atelier viticole est, en moyenne, de 57% supérieur dans la cave absorbante par rapport à la cave absorbée (tableau 3). Pour ce qui est du nombre d'adhérents, le rapport entre les coopératives absorbées et les coopératives absorbantes est en moyenne de 1,4.

En ce qui concerne la production totale, le différentiel est encore plus important : les volumes récoltés et vinifiés dans les caves absorbantes sont, en moyenne, au moins 2 fois plus élevés que ceux des caves absorbées et atteignent près de 50 000 hl. L'effet de concentration des fusions apparaît ainsi clairement, mais il n'est pas certain que le niveau moyen consolidé (près de 70 000 hl) soit réellement suffisant pour des caves coopératives qui, dans les cas étudiés, commercialisent leurs vins essentiellement en vrac et qui, lorsqu'elles ne font pas partie d'une OP, ont face à elles 4 à 5 gros négociants.

Enfin, en terme de salariés, on peut constater que la taille moyenne des coopératives absorbantes est 3 fois supérieure à celle des coopératives absorbées, avec un peu plus de 13 salariés permanents en équivalent temps plein.

Les critères qui nous ont permis d'analyser les processus de F&A sont au nombre de 10 et, comme le montre le tableau 4, portent sur un premier axe « Gouvernance et Stratégie », incontournable en matière d'évaluation managériale, et sur un second axe relatif aux « Relations Humaines », extrêmement important dans ce type de société de personnes où l'Homme est au cœur des préoccupations, à travers notamment le principe de contrôle démocratique « un homme, une voix », ainsi que par les valeurs d'équité et de solidarité.

En matière de « Gouvernance et Stratégie », la première mesure porte sur l'existence de groupes de travail entre coopératives permettant une meilleure gouvernance du projet de fusion. On voit ici que la moitié des fusions étudiées ne comporte aucun groupe de travail, ce qui pose question sur les fondements et les résultats de la démarche entreprise.

Le second critère a trait à l'existence d'un véritable projet économique au-delà de la simple fusion, aboutissant à la mise en place d'un Projet Stratégique d'Entreprise (PSE), présent dans 80% des opérations. Pourtant liée à cette optique stratégique, la réalisation de simulations économiques (budgets prévisionnels, business plan), troisième critère étudié, apparaît assez peu répandue (43% des cas).

La quatrième mesure porte sur la durée qui sépare les premiers contacts entre caves et le vote de la fusion en AGE, qualifiée de « degré de maturation » du projet. Au vu des spécificités coopératives, nécessitant des échanges, discussions et négociations répétés, il a été constaté que la capacité à faire aboutir un projet au-delà de la fusion elle-même est liée à la durée de ce processus.

Enfin, le cinquième critère a trait à la taille du conseil d'administration, permettant de révéler sa capacité à décider, au cours du processus et après fusion. L'indice de taille (administrateurs après fusion/administrateurs avant fusion) et la taille proprement dite du conseil d'administration sont chacune une des facettes de la mesure de l'efficacité recherchée en matière de gouvernance. Ainsi, plus l'indice est bas, plus l'effort de restructuration de la gouvernance est élevé. Près de 60% des caves (ayant un indice inférieur à 0,85) ont compris ces exigences.

Tableau 4. : Suivi du processus de F&A des 14 cas étudiés et management par la coopérative vinicole absorbante

Mesures	Modalités – Nombre de coopératives vinicoles		
Gouvernance et Stratégie			
Groupe de travail commun	Présence	Absence	
	7	7	
Projet Stratégique d’Entreprise (PSE)	Présence	Absence	
	11	3	
Simulation économique	Présence	Absence	
	6	8	
Degré de maturation du projet	< 1 an	1 à 2 ans	>2 ans
	1	11	2
Taille du conseil d’administration après fusion/ taille des conseils d’administration avant fusion	< 0,7	0,7-0,85	> 0,85
	3	5	6
Nombre d’administrateurs après fusion	10-15	16-20	> 20
	1	7	6
Relations Humaines			
Gestion des Ressources Humaines (GRH)	Présence	Absence	
	3	11	
Engagement des adhérents	Continuité	Discontinuité	
	10	4	
Taux de participation aux Assemblées Générales Extraordinaires	Mauvais	Moyen	Bon à très bon
	1	4	9
Mise à jour du capital social	Absence	Partielle	Totale
	6	3	5

Source : Présentation des auteurs selon le rapport actualisé, « Caractéristiques et facteurs clés de réussite des fusions au sein des entreprises coopératives agricoles du Languedoc-Roussillon » - FRCA Languedoc-Roussillon – octobre 2009

En matière de « Relations Humaines », la première mesure concerne la prise en compte du capital humain à travers la Gestion des Ressources Humaines (GRH), pouvant prendre la forme d'audit spécifique, de réorganisation interne, de formation. Les dirigeants de caves sont assez peu enclins à intégrer cette problématique (seulement 20% des entreprises).

Deux autres critères se rapportent aux relations vis-à-vis des adhérents, qui constituent à nos yeux le socle de la spécificité coopérative et qui sont inhérentes au statut : il s'agit, d'une part, de la solidité de l'engagement économique des coopérateurs (continuité ou rupture), tant en volume d'activité qu'en termes de durée et, d'autre part, de la mise à jour du capital social, obligation liée à la variabilité du capital en fonction de l'activité (nombre de parts sociales proportionnel au volume de vin pour le secteur viticole) de plus en plus prégnante depuis la Loi d'Orientation Agricole de 2006. Malgré quelques opérations ayant provoqué des départs d'adhérents, il apparaît que 71% des fusions étudiées présentent une bonne continuité d'engagement. A l'opposé, seulement 35% des caves ont procédé à une mise à jour complète du capital.

Enfin, la quatrième mesure concerne le taux de participation aux AGE, permettant d'appréhender l'implication des adhérents. Dans les cas étudiés, il apparaît que cette implication est massivement bonne à très bonne (64%).

4.2. Illustration par l'étude de 4 cas de F&A de coopératives vinicoles

Dans ce qui suit, nous tenterons de décrire de manière aussi détaillée que possible (mais en respectant l'anonymat des acteurs engagés), quatre cas de fusions/acquisitions de coopératives vinicoles de la région. Sans obéir à une logique de classification statistique (ACP, AFCM ou CHA, etc...), l'objectif est de rendre compte de la diversité des profils de cheminements stratégiques des opérations rencontrées.

Sans être exhaustive, la liste des cas présentés ci dessous constitue une illustration assez complète des configurations rencontrées à travers le suivi des 14 projets de rapprochements inter-coopératives vinicoles en Languedoc-Roussillon.

Tout en nous efforçant à respecter l'anonymat des acteurs engagés dans les opérations étudiées, nous tenterons de présenter les cas selon quatre modalités : le contexte de la fusion, les motivations des coopératives engagées, les enjeux du processus de fusion en termes stratégiques et de gouvernance, d'une part, et de gestion des relations humaines, d'autre part. Une conclusion nous permettra à chaque fois de donner des appréciations globales de la fusion concernée.

Dans un second temps, nous nous attèlerons à faire des comparaisons inter-cas afin de dégager des profils « types » de fusions entre les coopératives vinicoles. Cette taxinomie sera qualitative et centrée davantage sur les déterminants du processus de rapprochement que sur les résultats en termes de gouvernance ou de performance des nouvelles entités ainsi créées.

- Les premiers constats établis nous permettent de distinguer plusieurs cas de figures selon la maturité du « projet » de fusion et l'engagement des partenaires dans sa préparation et sa mise en œuvre. Cet engagement est souvent matérialisé par la mise en œuvre d'un groupe de travail commun ou d'un comité de pilotage de la fusion. Le degré de maturité est aussi apprécié par la durée qui sépare la date d'initiation du projet et la réalisation définitive de la fusion.
- La seconde observation concerne les changements en termes de gouvernance. Dans la plupart des cas, les projets de fusions s'accompagnent de manœuvres de résistance aux

changements envisagés : absence de mise à jour du capital, non association des adhérents dans la maturation des projets, changements des règles de sociétariat, modification de la composition du conseil d'administration, etc.

- Enfin, un dernier constat concerne les caractéristiques organisationnelles des acteurs engagés et les réponses des fusions à des objectifs de « politiques » locales dépassant la simple volonté d'accroître la taille de la nouvelle organisation coopérative. Dans certains cas, ce sont les « petites » entités qui ont absorbé les grandes. Le paysage viti-vinicole local, l'appartenance à de grands groupes coopératifs, les délimitations des appellations (AOP et IGP), la concurrence inter-caves sont autant d'éléments qui peuvent expliquer certaines de ces fusions « atypiques ». Il semblerait par ailleurs que même si la proximité géographique et l'appartenance historique à un terroir particulier puissent avoir un rôle, ils n'en constituent pas moins des éléments secondaires dans l'explication de nombreuses fusions coopératives.

Nous présentons donc ci-après les 4 illustrations, objets de nos études de cas des fusions de coopératives vinicoles en Languedoc Roussillon.

Cas n°1 – Une fusion « balai passive »

Contexte

Les caves coopératives A (absorbée) et B (absorbante) produisent des IGP à plus de 80% et commercialisent à 90% en vrac de manière individuelle. Elles sont toutes deux de taille limitée : moins de 5 salariés, autour de 20 000 hl et moins d'1,5 M€ de chiffre d'affaires. La cave A présente un chiffre d'affaires et un total bilan près de 2 fois plus élevé que ceux de B. La cave A a absorbé une cave proche 4 ans plus tôt, mais cette fusion passive n'a pas été bien « digérée » par le sociétariat qui raisonne encore par village. En outre, face à la pression des primes d'arrachage, son potentiel de production n'est pas sécurisé à moyen terme. De son côté, la cave B est en très forte perte de vitesse au niveau production, avec un gérant, pivot de l'entreprise, dont le départ à la retraite est imminent, et une situation financière délicate.

Motivations

Dans ce contexte d'incertitude sur les volumes et de conjoncture aval difficile, la cave A a bâti pendant un an un PSE (sans y associer le directeur), qui a conduit la cave à solliciter 8 autres caves coopératives en vue de rapprochements. Un projet de fusion a ainsi fini par émerger entre les caves A et B.

Dimension gouvernance et stratégie

Des premiers contacts entre Présidents à la fusion, 2 ans se sont écoulés. Cette période de discussions a été notamment mise à profit pour mutualiser les moyens techniques (technicien amont, prestations de vinification) et commerciaux (partenariat négoce), favorisant ainsi la confiance mutuelle. Puis, le processus de fusion proprement dit s'est déroulé pendant 8 mois. La phase de maturation a donc été relativement longue et riche en contacts. Au cours des 12 derniers mois, des réunions techniques, économiques et juridiques ont permis de construire le projet de fusion, mais sans formalisation en véritable groupe de travail. Cela n'a pas permis de convergence cognitive suffisante pour bâtir un projet clair partagé par tous. Preuve en est la décision « politique » de positionner la cave B en tant qu'absorbante...

La construction d'organes de gouvernance renouvelés a conduit à un nouveau conseil d'administration de 21 membres, correspondant à un indice de taille de 0,95. Cette quasi addition des 2 conseils d'administration montre l'absence presque totale d'objectif portant sur l'efficacité de la gouvernance coopérative.

Dimension relations humaines

Aucun audit RH n'a été mené en parallèle de celui de l'accompagnement économique et juridique. Le départ à la retraite du directeur de la cave B a semblé satisfaire tout le monde en matière de réorganisation du personnel... En ce qui concerne le sociétariat, le respect des règles d'engagement a été mis à mal par un certain nombre d'associés coopérateurs, inquiets ou mécontents de la tournure du projet. La mise à jour du capital social a été complètement éludée par manque de temps et négligence. Enfin, la mobilisation des adhérents au moment des AGE de fusion a été assez moyenne : le taux de participation a été de 72% dans la cave A et d'à peine 55% pour la cave B.

Conclusion

Nous avons ici affaire à une fusion co-construite par les 2 caves, mais qui, au vu du faible intérêt stratégique de la cave absorbante, des caractéristiques de gouvernance et des préoccupations très limitées en matière de relations humaines, constitue une opération

défensive de sauvetage du sociétariat de la cave B. Il s'agit donc d'une fusion que l'on peut qualifier de « fusion balai » avec une logique de court terme en matière de production.

Cas n°2 – Une fusion « incertaine »

Contexte

Les caves coopératives C (absorbante) et D (absorbée) se situent à proximité l'une de l'autre dans le même vignoble d'AOP et sont un peu comme deux cousins germains qui se serreraient perdus de vue, alors qu'ils sont voisins : mêmes types d'adhérents, mêmes types de vins réputés (AOP largement dominants), progression des surfaces sensiblement identique, mais trajectoires et dimensions relativement différentes (valorisation et taille plus importantes pour C). Nous avons ici affaire à des caves de taille conséquente pour la région (entre 6 et 10 M€), commercialisant de manière croissante en bouteille des produits à forte valeur ajoutée.

Motivations

Faisant face à des problèmes de mise en marché de plus en plus significatifs, les caves C et D se sont retrouvées sur un projet commun d'alliance commerciale, avec la cave K, dont la gamme de produits était complémentaire. La démarche stratégique, accompagnée pendant plus d'un an par un consultant, n'a finalement pas abouti. Suite au retrait de K, les 2 caves ont alors envisagé d'aller plus loin en fusionnant.

Dimension gouvernance et stratégie

Le processus de rapprochement s'est étalé ici sur 1 an ½, se décomposant en une première phase d'un an de « prise de température », de discussions entre Présidents, puis d'accord de principe sur une restructuration, et en une seconde phase de 6 mois de construction de la fusion en tant que telle. Un groupe de travail (2 Présidents et 2 directeurs) s'est réuni à plusieurs reprises afin d'aborder les problèmes économiques et juridiques (système de rémunération des adhérents, notamment), mais sans procéder à la moindre simulation économique et financière.

Avec quelques adaptations, le PSE de C, mis régulièrement à jour (norme ISO 9000) est devenu celui de la cave après fusion. Par ailleurs, un nouveau conseil d'administration de 18 membres a été constitué au terme de la fusion, correspondant à un indice de taille de 0,72, attestant d'une volonté d'efficacité améliorée dans la prise de décision.

Dimension relations humaines

Alors que les 2 caves comptent près de 50 salariés permanents sur 2 sites différents, aucun audit organisationnel ou RH n'a été réalisé pour permettre un redéploiement de l'organigramme général. La réorganisation s'est donc limitée au départ du directeur de C.

Compte tenu de la valorisation des produits, la fusion a provoqué très peu de départ d'adhérents : la continuité d'engagement a donc été largement respectée. De son côté, la mise à jour du capital social, trop fastidieuse et complexe du fait d'un suivi aléatoire, a été laissée de côté et reportée à plus tard. Malgré cela, la mobilisation des coopérateurs est apparue massive lors des AGE de fusion : le taux de participation s'est élevé à 90% dans la cave C et à 65% pour la cave D.

Conclusion

Ce processus de fusion, à caractère offensif et lié à une problématique aval, comporte néanmoins toute une série d'interrogations, cruciale pour l'avenir : quelle stratégie concrète

de développement commercial, quel système de paiement des apports, quelle organisation interne ? Aussi, dans la mesure où ces éléments stratégiques et organisationnels sont encore flous, nous qualifions ce cas de « fusion incertaine ».

Cas n°3 – Une fusion « basique »

Contexte

Les caves coopératives E (absorbante) et F (absorbée), dont les trajectoires se sont croisées pendant plus de 50 ans sans aboutir à un destin commun, sont considérées comme les deux « frères ennemis » d'un même village : spécialisation historique dans des vins différents, adhérents communs, mais démographie des sociétaires et du vignoble aux dynamiques opposées (progression des volumes pour E, vieillissement des adhérents et hémorragie des surfaces pour F). Les 2 structures apparaissent ainsi extrêmement disparates : spécialisation vrac pour F et orientation conditionnée pour E, rapport entre F et E de 1 à 7 pour le volume et de 1 à 10 pour le chiffre d'affaires,

Motivations

Confrontée à des problèmes aigus de perte de potentiel de production, de taille critique et de seuil de rentabilité, ainsi qu'au départ à la retraite de son directeur, la cave F s'est rapprochée de E pour envisager un regroupement, avant arrêt d'activité.

Dimension gouvernance et stratégie

Le processus de restructuration a été extrêmement long, puisqu'entre les premiers contacts et la réalisation effective de la fusion 4 années sont passées... Cette maturation fleuve, émaillée de nombreux « stop and go », a débouché sur un projet de fusion qui s'est accéléré au cours des derniers mois, du fait de la situation financière délicate de F. Dans ce contexte d'urgence, aucun groupe de travail formalisé n'a été constitué et aucune simulation économique n'a été réalisée.

La cave E étant en position de force, son PSE, déjà structuré et mis en place depuis plusieurs années, a servi de base au projet de fusion. En matière de gouvernance, la fusion a conduit à la constitution d'un nouveau conseil d'administration de 21 membres, taille relativement conséquente vis-à-vis de l'efficacité de prise de décision. Toutefois, ceci correspond à un indice de taille de 0,81, dénotant une volonté explicite de limiter le nombre d'administrateurs.

Dimension relations humaines

Compte tenu du contexte spécifique (départ en retraite imminent du directeur de F), il n'est naturellement pas apparu nécessaire de réaliser d'action RH particulière.

Au vu de la situation et de la politique dynamique de la cave E (engagement développement durable, orientation export et rémunération des produits à la qualité), les adhérents de E ont poursuivi sans problème leur engagement après la fusion. La mise à jour du capital social, trop longtemps laissée de côté, n'a pas été engagée au moment de la fusion, mais été programmée dans l'année qui suit. L'implication des coopérateurs lors de la prise de décision est apparue excellente : taux de participation à chaque AGE supérieur à 70%.

Conclusion

Cette fusion présente un caractère défensif évident, visant à sauver le potentiel encore existant de la cave absorbée, mais s'inscrit dans un projet stratégique plus global de la cave

absorbante, permettant de tracer des perspectives pour l'avenir. Cette ambivalence de situation nous amène à qualifier ce processus de « fusion basique ».

Cas n°4 – Une fusion « projet »

Contexte

Les caves coopératives G (absorbante) et H (absorbée) sont proches et produisent toutes deux des vins IGP et AOP sur des terroirs relativement identiques. Elles sont de taille limitée aussi bien en volume (entre 18 000 et 27 000 hl) qu'en chiffre d'affaires (1,5 à 2 M€) ou nombre de salariés permanents (entre 2,5 et 5 ETP), G étant de taille supérieure. Cette dernière a absorbé une cave voisine 3 ans auparavant dans une perspective de « sauvetage » des adhérents. Ce fut une « fusion balai » pour G ayant induit de nombreuses lourdeurs organisationnelles.

Motivations

Forts de cette expérience, les dirigeants de la cave G ont orienté leur action, au cours des années suivantes, sur le développement de partenariats commerciaux, s'alliant avec 2 autres caves (H et I), en créant 2 filiales spécialisées (France et export). C'est en partageant ce projet, compte-tenu également d'une baisse conjuguée de potentiel (arrachages primés) et de rendements, que la perspective d'un regroupement avec H s'est progressivement dessinée, alors même qu'aucune des caves n'était en situation financière délicate.

Dimension gouvernance et stratégie

Les caves G et H ont mûri leur projet de fusion sur 18 mois, grâce notamment aux responsabilités partagées au sein des structures commerciales communes. Puis, lorsque le projet s'est précisé, un groupe de travail, associant 4 administrateurs de chaque structure et les 2 directeurs, a été mis en place. Les conséquences économiques et financières de la fusion ont été étudiées à l'aide d'un conseil extérieur, en fonction du PSE de G qui s'est affiné au cours des échanges. Puis, au cours des 6 derniers mois, le groupe de travail s'est mis à bâtir les fondements juridiques du projet commun jusqu'à la fusion effective.

Au terme du processus, la taille du conseil d'administration de la cave issue de la fusion était de 20 administrateurs, avec un indice de taille de 0,65. Cette forte restructuration du conseil illustre une dynamique exemplaire orientée vers un mode de gouvernance efficient.

Dimension relations humaines

La finalisation du PSE a conduit les caves à réaliser un audit RH en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, afin d'optimiser l'organisation des différentes activités (techniques, administratives et commerciales). Ce travail, encore rare dans le secteur coopératif, a débouché sur un plan de formation complet.

En matière de sociétariat, le point fort réside dans la continuité d'engagement des associés coopérateurs après fusion, grâce à la clarté du projet d'entreprise. Quelques viticulteurs supplémentaires ont même rejoint la cave G. Toutefois, la mise à jour du capital social n'a pu être menée à bien que partiellement, du fait de la mauvaise tenue des registres concernés.

Enfin, il faut noter une participation très disparate aux AGE de fusion : vote en deuxième convocation pour G (taux de 37% en première convocation) ; taux de 70% pour la cave H.

Conclusion

Nous avons ici affaire à une fusion mûrie, préparée et co-construite par les 2 caves, permettant de fidéliser les associés coopérateurs qui ont intégré le cap à suivre et les implications opérationnelles qui en découlent. Il s'agit là d'un processus vertueux au service d'une fusion intelligente et offensive que nous qualifierons de fusion « projet ».

Cas	Types de fusion	Caractéristiques du processus	Principaux changements Lien avec les valeurs coopératives
1	Fusion « balai passive »	Cave absorbée en situation financière difficile PSE peu affiné, peu de vision aval Groupe de travail non formalisé Gouvernance diluée ou affaiblie Pas de préoccupations RH et organisationnelles Tensions entre adhérents – Ruptures d'engagement	Sauvetage de vignerons en difficulté Logique de solidarité coopérative sans vision stratégique – Problèmes de transparence et d'équité Accroissement du volume de production
2	Fusion « incertaine »	PSE encore incomplet Groupe de travail n'allant pas jusqu'au bout Pas de préoccupations RH et organisationnelles Continuité d'engagement Bonne participation des adhérents aux AGE	Gouvernance améliorée (conseil d'administration) Approfondissement de la gamme de vins Problèmes de transparence et d'équité pouvant subsister
3	Fusion « basique »	Cave absorbée en situation financière difficile PSE formalisé Groupe de travail : présence non systématique Pas de préoccupations RH et organisationnelles Continuité d'engagement	Sauvetage de vignerons en difficulté Logique de solidarité coopérative en lien avec le PSE Gouvernance améliorée (conseil d'administration)
4	Fusion « projet »	Caves parties prenantes en bonne situation Groupe de travail opérationnel et simulations économiques PSE structuré et partagé Préoccupation RH et organisationnelle Continuité d'engagement des adhérents Mise à jour partielle du capital social	Gouvernance améliorée (conseil d'administration) Stratégie clairement définie Améliorations organisationnelles Amélioration de l'équité et de la transparence Attractivité vis-à-vis des vignerons non adhérents

24^{ème} colloque ADDES – 24 JANVIER 2012

La course à la taille dans l'économie sociale est-elle inéluctable ?

Tableau 5. : Synthèse des principaux traits des 4 cas de F&A développés

Au terme de l'étude de ces 4 cas différenciés de fusions de coopératives vinicoles en Languedoc-Roussillon, nous avons pu établir le tableau de synthèse précédent pour caractériser les processus de fusions observés, ainsi que les principaux changements opérés. Quatre « types » génériques de fusions peuvent ainsi être dégagés :

- La **fusion** de type « **balai passive** » fait apparaître un processus qui peut être qualifié de médiocre : aspects « gouvernance et stratégie » montrant de nettes insuffisances en matière de qualité de PSE, d'animation en groupes de travail et de constitution de conseil d'administration, aspects « relations humaines » clairement déficitaires du fait d'un niveau de relation adhérents relativement bas (rupture d'engagement) et d'une gestion des ressources humaines absente. Ce type de fusion ne permet pas de se projeter dans l'avenir par manque de clarté dans le projet proposé ou du fait de situations disparates entre coopératives vinicoles, ce qui peut entraîner défiance chez les associés coopérateurs, ainsi qu'inquiétude et tensions au sein des équipes de salariés. Même si la logique de solidarité coopérative prévaut dans ce type de fusion, les problèmes de transparence et d'équité entre adhérents peuvent donc être importants.
- De son côté, la **fusion** « **incertaine** » présente des insuffisances en matière de gouvernance et stratégie (groupe de travail, PSE n'allant pas jusqu'au bout), ainsi que d'organisation des ressources humaines. L'équité n'est ici pas toujours au centre des préoccupations, mais la volonté d'amélioration de l'efficacité du conseil d'administration est un point fort.
- La **fusion** « **basique** » permet de sauver les adhérents d'une cave en grande difficulté, grâce à un projet stratégique formalisé, s'appuyant sur le principe de solidarité. Elle se caractérise par une bonne adhésion des coopérateurs au projet, mais un manque de prise en compte du management des ressources humaines. La situation entre cave absorbante et absorbée est très déséquilibrée, ce qui confère peu de dynamisme au projet lui-même, en dépit d'un niveau de maturation très satisfaisant.
- Enfin, la **fusion** « **projet** » apparaît comme étant la plus offensive, la plus dynamique et la plus structurée, synonyme de vision prospective et de stratégie à la fois ambitieuse et réaliste, orientée aval. Elle constitue l'archétype des fusions intelligentes et porteuses d'avenir pour le secteur coopératif régional, permettant des améliorations organisationnelles allant dans le sens de plus de transparence et d'équité entre individus (salariés, associés coopérateurs).

Au delà des différences qui existent entre les 4 types de fusions, notre suivi de ces cas nous permet de dégager une caractéristique commune importante : les fusions entre les coopératives sont des démarches organisationnelles complexes et difficiles à mener.

Notre taxinomie se base essentiellement sur le degré de maturité des projets de fusions. Il est probable qu'une autre typologie puisse émerger si l'on intègre des critères de performances ex- post, de « digestion » de la fusion par les partenaires et de satisfaction des adhérents. La comparaison de ces deux typologies (déterminants du processus, d'une part, et performances, d'autre part), pourrait aboutir à une analyse stratégique dynamique des processus de fusions. Cette démarche pourrait ainsi faire le lien entre les motivations et les structures des

La course à la taille dans l'économie sociale est-elle inéluctable ?

coopératives engagées, la conduite du processus de fusion et ses conséquences en termes de performance pour la nouvelle entité coopérative créée.

5. Conclusion, implications et pistes de recherche future

Le processus de concentration des entreprises conduit à de fortes restructurations organisationnelles visant le plus souvent l'atteinte d'une taille critique et la création d'un pouvoir de marché, traduit par un portefeuille élargi de marques et de pays d'implantations. Ce mouvement concerne aussi les groupes coopératifs qui deviennent de plus en plus des acteurs majeurs de nombreuses filières en France et en Europe.

L'objet de notre travail était de caractériser les processus de concentration par fusions des coopératives vinicoles de la région Languedoc-Roussillon à travers le suivi sur une longue période (2004-2010) de 14 cas. Nos principaux résultats montrent d'abord que les fusions entre coopératives sont un processus complexe et incertain. Ensuite, ces fusions inter-coopératives ne sont pas uniformes et répondent à des rythmes de préparation et d'aboutissement très distincts. Enfin, nous observons que les processus de fusions s'accompagnent de changements organisationnels, stratégiques et de gestion des ressources humaines plus ou moins importants.

Ces trois résultats nous ont ensuite permis de construire une taxinomie de 4 profils de fusions selon le degré de maturation des projets, ainsi que le degré d'engagement des coopératives impliquées. Sans relever d'une démarche statistique de classification, ces 4 profils de fusions renseignent autant de types de projets de rapprochements inter-coopératives. Cela nous permet de dégager une implication managériale importante : une fusion ne se décrète pas, elle doit être conçue comme un projet organisationnel qui se prépare et qui nécessite l'adhésion, l'implication et l'engagement de toutes les parties prenantes.

Malgré la pertinence de la démarche adoptée et l'importance des résultats obtenus, notre travail d'analyse des processus de fusions comporte un certain nombre de limites qui constituent autant de pistes de recherche.

- L'analyse des fusions entre coopératives doit s'accompagner d'un intérêt pour les conditions d'émergence du projet (ex ante) et de mesure de la performance de la nouvelle entité créée (mesures des résultats ex post).
- Une distinction devrait être faite entre les fusions selon les déterminants stratégiques des initiateurs du projet (fusions défensives et offensives) et selon le contexte socio-économique et institutionnel de chaque projet.
- Une analyse en termes de réseaux de coopératives devrait aboutir à une vision plus complète du contexte stratégique dans lequel se situe chaque projet.
- Enfin, un travail sur un échantillon plus important d'opérations pourrait permettre de conduire des analyses confirmatoires plus robustes. Les analyses pourraient être menées sur d'autres secteurs ou d'autres régions afin de renforcer la validité externe des résultats obtenus.

Au terme de ce travail, l'analyse des fusions entre coopératives vinicoles du Languedoc-Roussillon renforce les recommandations en termes de précautions vis à vis les opérations de concentration précipitées : Grandir, oui ! mais progressivement.

Références Bibliographiques

- Agra Alimentation, (2011), « La consolidation s'accélère entre coopératives face au défi international », n°2170, octobre.
- Agreste, (2009), « 2500 coopératives agroalimentaires », N° 220, janvier.
- Agreste, (2009), « Coopération agricole, organismes agricoles employant 10 salariés et plus : enquête annuelle d'entreprise, principaux résultats 2007 », N° 167, août.
- Agreste Primeur (2007), Fusions et disparitions se poursuivent : La petite coopération agricole poursuit sa réorganisation, N° 201, octobre.
- Belis-Bergouignan M-C, Corade N., (2008), « Fusions des coopératives vinicoles et ancrage territorial », *Revue d'Economie Régionale & Urbaine*, n° 1, p. 43-68.
- Coelho A. M., Rastoin J. L., (2002), "Emergence de l'organisation en réseau dans les IAA : le cas des FMN du secteur des boissons alcoolisées". *Economies et Sociétés*, série AG, vol. 36, n° 9-10, p. 1503-1524.
- Coop de France, (2010), « Poids économique et social de la coopération agricole et agroalimentaire française », novembre.
- Cook M.L., (1995), "The future of U.S. agricultural cooperatives : A neo-institutional approach", *Journal of Agricultural Economics*, vol 77, p.1153-1159.
- Détrie J P, (2005), *Strategor : politique générale de l'entreprise*. DUNOD, Paris.
- Fillippi M., (2004), « Réorganisations dans la coopération agricole : proximités et solidarité territoriale », *Economie Rurale*, N° 280, p. 42-58.
- Katchova A.L., Woods T.A. (2011), "The Effectiveness of Local Food Marketing Strategies of Food Cooperatives", *Agricultural and Applied Economics Association's 2011 AAEA & NAREA Joint Annual Meeting*, juillet, Pittsburgh.
- Lewi G., Perri P., (2009) , *Les défis du capitalisme coopératif: ce que les paysans nous apprennent de l'économie*, Edition Pearson, septembre, Paris, 224 pages.
- Mauget R., (2008), « Les coopératives agricoles : Un atout pour la pérennité de l'agriculture dans la mondialisation », *Revue Internationale d'Economie Sociale*, N° 307, p. 46-57.
- Meliá-Martí E., Martínez-García A., Juliá-Igual J.F. (2011), "Does post merger financial performance improve after agrifood mergers of cooperatives? An empirical analysis", *EAAE 2011 Congress Change and Uncertainty Challenges for Agriculture, Food and Natural Resources* , Septembre , Zurich.
- Saisset L.A., (2009), « Caractéristiques et facteurs clés de réussite des fusions au sein des entreprises coopératives agricoles du Languedoc-Roussillon » - FRCA Languedoc-Roussillon – octobre.
- Saisset L.A., Couderc J.P., Bou Saba M., (2011), "Cooperative performance measurement proposal: a test with the *coopertifc* tool for wine cooperatives in Languedoc Roussillon", 6th AWBR International Conference, Bordeaux Management School, juin, Bordeaux.
- Touzard J.M., Chiffolleau Y., Coehlo A., Dreyfus F., (2008), "Les cooperatives de la vigne et du vin: un essai d'analyse à l'échelle internationale », colloque SFER *Les coopératives agricoles, mutations et perspectives*, 28-29 février.

Annexe 1. : Classement des coopératives vinicoles et unions de caves en France selon le chiffre d'affaires

La France compte 17 caves coopératives et unions de caves réalisant un chiffre d'affaires annuel supérieur ou égal à 40 M€

Entreprise Coopérative	Région	CA 2010
Nicolas Feuillatte	Champagne	174 M€
Val d'Orbieu	Languedoc	168 M€
Blasons de Bourgogne*	Bourgogne	113 M€
EVOC	Languedoc	95 M€
Union Champagne	Champagne	80 M€
Cellier des Dauphins	Vallée du Rhône	79 M€
Plaimont Producteurs	Sud Ouest	74 M€
Alliance Champagne	Champagne	63 M€
Cercle des Vignerons de Provence	Provence	62 M€
Vignerons Catalans	Roussillon	61 M€
Wolfberger**	Alsace	50 M€
Alliance Loire	Val de Loire	46 M€
Foncalieu	Languedoc	45 M€
Sieur d'Arques	Languedoc	45 M€
La Chablisienne	Bourgogne	44 M€
Producta	Bordeaux	44 M€
UVICA	Ardèche	40 M€

* Structure de distribution pour La Chablisienne (Chablis en Bourgogne), Les Caves Bailly Lapierre (Saint Bris-le-Vineux), Vignerons de Buxy (Buxy), La Cave des Hautes Côtes (Beaune), Vignerons des Terres Secrètes (Prissé)

** Eaux de vie incluses

Source : Vitisphère, dossier coopératives vinicoles en France ; 15 novembre 2011.