

Gouvernance, Innovation et Performance durable dans les structures viti-vinicoles de second niveau

Approche quantitative globale

Les synthèses d'Innogouv n° 3
Septembre 2026

Une étude quantitative sur l'ensemble des bassins de production français

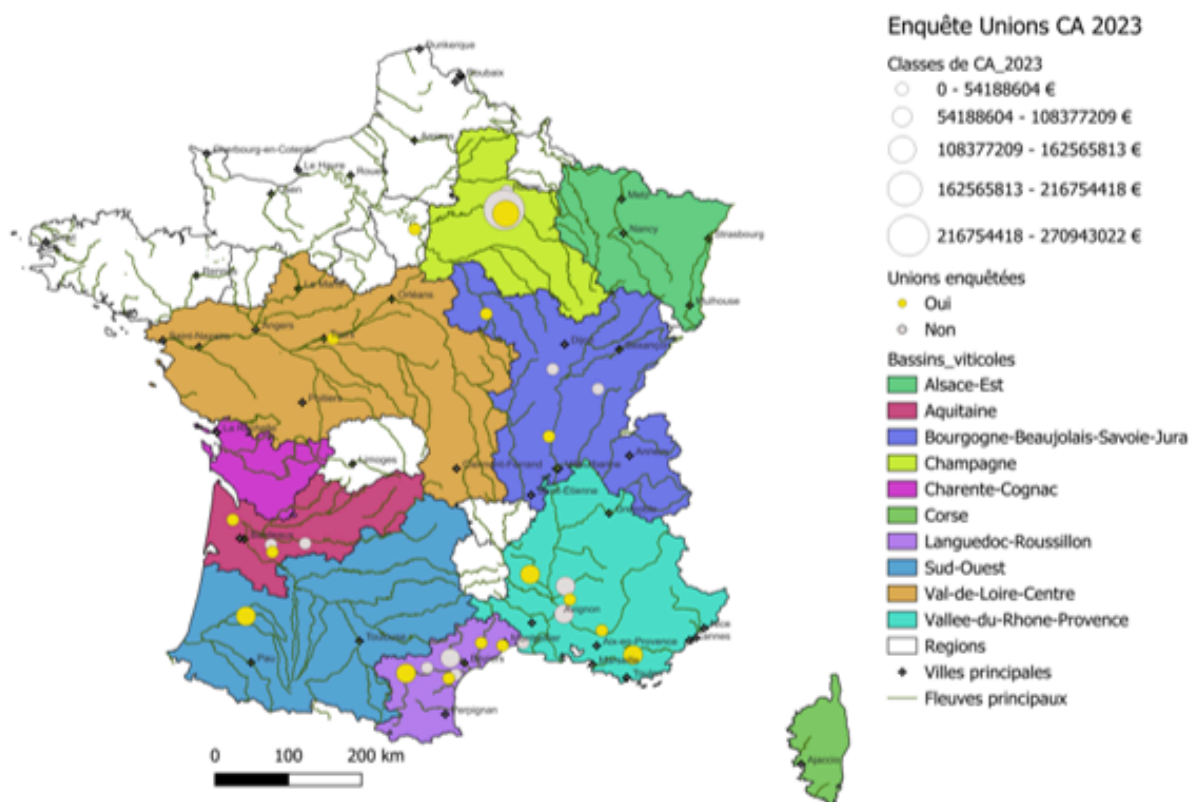
En France, les coopératives vinicoles représentent, selon les années, entre 40 et 45 % de la production. S'appuyant sur un modèle de gouvernance démocratique, elles ont des capacités d'innovation très variables, qui peuvent être source de compétitivité et de durabilité. Ces coopératives se regroupent en unions et assimilées (structures de second niveau) afin de mutualiser leurs moyens de production, de commercialisation et de négociation pour gagner en compétitivité sur le marché.

Le projet INNOGOUV, financé par l'Agence Nationale de la Recherche (ANR), vise à mieux comprendre comment la **gouvernance** des coopératives vinicoles est susceptible de contribuer au développement **d'innovations aussi bien technologiques qu'organisationnelles** et dans quelle mesure ces innovations peuvent influencer leur **performance durable**.

Ces recherches doivent permettre d'aider les professionnels à relever le défi d'une gouvernance tournée vers l'innovation pour améliorer la durabilité aussi bien en amont qu'en aval.

Sur les 58 structures de second niveau identifiées en France (29 unions et assimilées, 29 SICA), **19 ont participé à l'enquête**, soit : 13 unions de commercialisation, 3 unions de services, 2 SICA et une SCIC. Cet échantillon représente **55 % des unions en nombre et 47 % de leur chiffre d'affaires cumulé**. La couverture géographique de l'échantillon est nationale, avec une **concentration en Languedoc-Roussillon** (plus de 40 % des unions) et **Vallée du Rhône-Provence** (24 % des unions). La carte ci-dessous montre la répartition des unions enquêtées sur l'ensemble du territoire (Figure 1).

Figure 1 : Répartition des caves coopératives enquêtées par bassin de production



Source : étude quantitative INNOGOUV 2024-2025

Méthodologie de l'analyse

Au vu de la diversité des entreprises enquêtées et la disponibilité variable des données, nous avons opté pour **une méthodologie visant à adapter l'échantillon étudié à la thématique analysée**.

Ainsi, nous considérons l'échantillon global (19 entreprises) pour l'étude des modèles organisationnels et de la taille, concernant des aspects généraux, ainsi que pour l'analyse du conseil d'administration et des commissions.

Pour l'analyse des circuits de commercialisation et des données de production, nous ne prenons en compte que les unions, SICA et SCIC qui commercialisent des vins (16 entreprises). En matière de gouvernance, pour l'analyse du tandem Président/Directeur, nous prenons en compte un sous-échantillon de 14 entreprises (13 unions et une SCIC) de notre échantillon d'enquête (hors unions de service et SICA) que nous comparons à un échantillon plus large de 26 unions, dont les données sont disponibles dans la base de données Diane.

Enfin, pour les innovations étudiées et la performance durable, nous écartons les 3 unions de service (sans lien direct avec la production) pour traiter des 16 entreprises de commercialisation des vins.

Des modèles organisationnels variés

L'enquête met en évidence quatre modèles organisationnels au sein des 19 structures de second niveau, se distinguant par leur rôle dans la filière et leur degré d'intégration :

1) **Les unions classiques de commercialisation** constituent le modèle le plus répandu. Elles assurent la mise en marché des vins produits par plusieurs coopératives, en France comme à l'export, et jouent un rôle central dans la valorisation.

2) **Les structures intégrantes** vont plus loin en pilotant l'amont des caves adhérentes et peuvent partager un directeur ou des fonctions stratégiques avec leurs membres, ce qui renforce la cohérence de l'ensemble.

3) **Les structures souples de mutualisation** reposent sur un nombre limité d'adhérents et fonctionnent parfois en mode commissionnaire ou de type service, c'est-à-dire sans détenir la

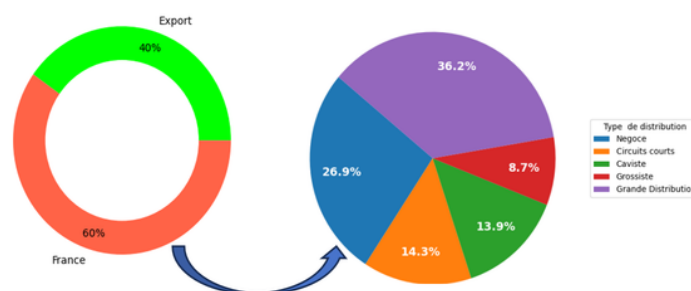
propriété du vin, ce qui leur confère une grande flexibilité.

4) **Les structures de services purs** se concentrent exclusivement sur l'appui technique, la qualité, les ressources humaines ou la stratégie, sans exercer d'activité commerciale directe, et répondent ainsi à des besoins spécifiques de professionnalisation.

Un poids économique conséquent

Les unions étudiées présentent un profil économique marqué par une forte hétérogénéité. Leur **chiffre d'affaires moyen** atteint **32 M€ en 2023**, avec une **orientation export significative** (40 % du CA). Cette proportion est bien plus élevée que celle mise en avant par Saïsset et Pavez (2023) qui se situait, la plupart du temps, entre 20% et 23% sur la période 2015-2020. Par ailleurs, parmi les 60 % du chiffre d'affaires réalisé en France, 36,2 % provient de la grande distribution, 26,9% du négoce, 14,3% des circuits courts et 13,9 des cavistes et autres débouchés. Ces chiffres témoignent d'une diversification des modes de commercialisation.

Figure 2 : Répartition du CA des structures de commercialisation de vin (unions commerciales, SICA et SCIC) par circuit de distribution

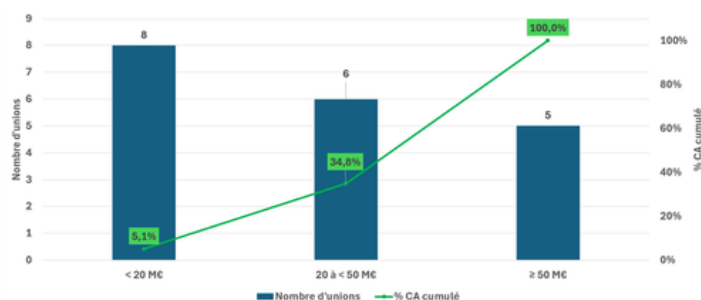


Source : étude quantitative INNOGOUV 2024-2025

Toutefois, **le CA reste très concentré sur l'ensemble de l'échantillon** (19 entreprises) : les structures de second niveau de plus grande taille (CA supérieur à 20 M€), qui représentent 58% du nombre d'entreprises, concentrent 95% de l'activité (Figure 3).

Sur le plan de la production, les unions et assimilées (16 entreprises) regroupent **48 349 ha** en 2022 pour **2 651 500 hl** vinifiés.

Figure 3 : Taille des structures viti-vinicoles de second niveau
- Répartition du nombre par classe de CA



Source : étude quantitative INNOGOUV 2024-2025

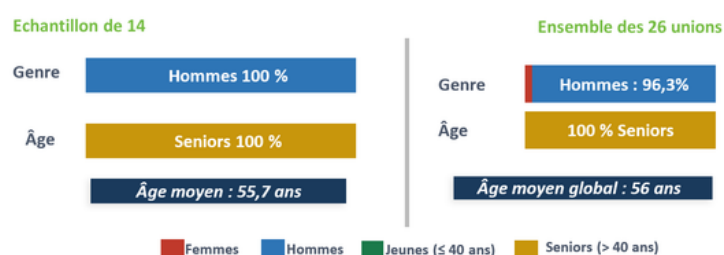
Cette concentration économique constitue un élément déterminant pour comprendre les dynamiques de gouvernance, car elle peut créer des rapports de force entre structures de second niveau et coopératives de premier niveau, influençant la capacité d'action collective.

Une gouvernance très « classique », marquée par une faible participation des femmes et des jeunes

La présidence des unions enquêtées est exclusivement masculine et senior. À l'échelle de l'ensemble des 26 unions existantes, identifiées dans la base consolidée (source : Diane et enquête INNOGOUV), il y a seulement 3,7% de femmes présidentes, contre 96,3 % d'hommes. **Aucun Président n'a moins de 40 ans.**

Ce résultat s'explique par la nature élective du poste. En effet, le Président d'une union est très souvent élu parmi les Présidents des caves coopératives adhérentes. Or, selon les enquêtes menées auprès de 218 caves coopératives (voir Les Synthèses d'Innogouv n°2), seules 3,3 % sont présidées par une femme et 7,8 % par un jeune de moins de 40 ans. Le vivier de candidats est donc directement contraint par le profil des Présidents de coopératives.

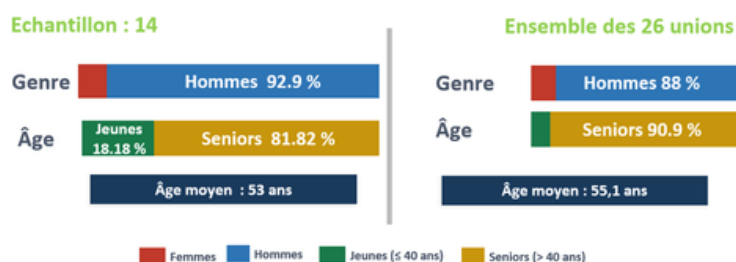
Figure 4 : Caractéristiques des Présidents des structures viti-vinicoles de second niveau



Source : étude quantitative INNOGOUV 2024-2025

À l'inverse, **la direction présente un profil un peu plus ouvert.** Dans les unions enquêtées, on observe **7,1 % de femmes directrices** et **18,2 % de jeunes directeurs**, l'âge moyen étant de 53 ans. Pour l'ensemble des unions, ces taux sont respectivement de 12 % et de 9,1 %. Cette présence un peu plus diversifiée à ce poste s'explique par la nature de la fonction. Le directeur est un salarié et non un élu issu des coopératives. Cela ouvre davantage la porte à des profils féminins ou jeunes, puisque le recrutement repose sur les compétences et l'expérience professionnelle.

Figure 5 : Caractéristiques des directeurs des structures viti-vinicoles de second niveau



Source : étude quantitative INNOGOUV 2024-2025

Ces taux restent tout de même inférieurs à ceux des coopératives (18 % de femmes directrices, 16,2 % de jeunes).

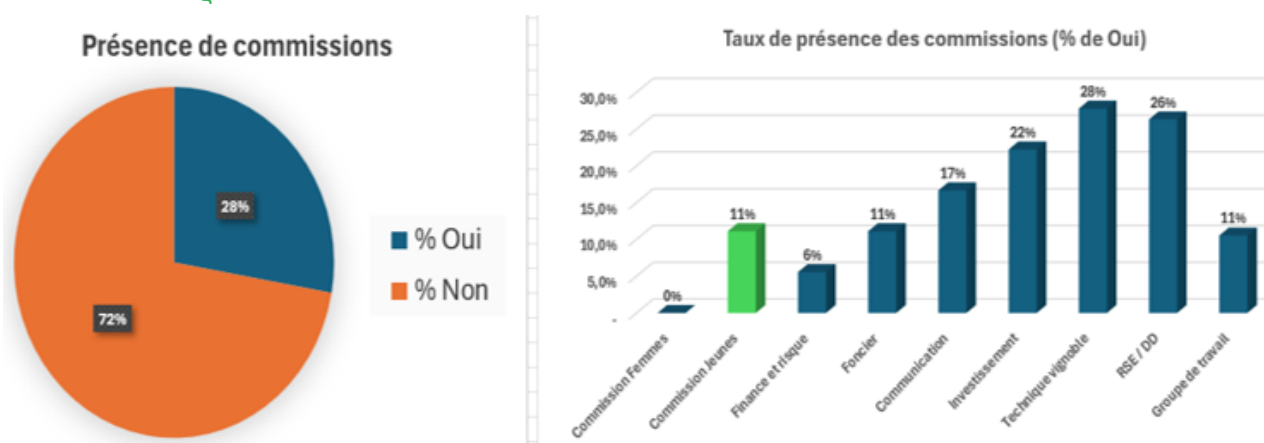
En ce qui concerne le **conseil d'administration**, la **taille moyenne est tout à fait classique** (entre 15 et 16 administrateurs), alors que l'inclusion des **jeunes** ou des **femmes** est d'**environ 10%**. Il faut souligner ici que **ces proportions sont inférieures à celles des caves coopératives de premier niveau** (11,3% pour les femmes, près de 20% pour les jeunes).

Les **commissions et groupes de travail** sont **plus rares qu'en coopérative**. Ainsi, seules **27,8% des 19 unions et assimilées** disposent d'**au moins une commission active**. Les commissions les plus fréquentes portent principalement sur des sujets techniques ou stratégiques : commissions techniques vignoble (28%), Responsabilité Sociale des Entreprises-Développement Durable (RSE-DD ; 26%), Investissements (22 %) et Communication (17%).

Les **commissions Jeunes** ou Foncier sont **beaucoup plus rares** : elles ne sont présentes que dans 11 % des structures. **Aucune entreprise n'a mis en place de commission dédiée à la place des femmes dans la gouvernance** (Figure 6). Les enjeux d'inclusion ne sont pas encore intégrés dans les stratégies de gouvernance des unions. Sans commission, le sujet n'a pas d'espace dédié pour être discuté, suivi ou inscrit à l'ordre du jour, ce qui limite sa prise en compte dans la gouvernance.

Enfin, il est à noter que ces structures nouent de **nombreux partenariats avec des parties prenantes externes** (clients, prestataires, fournisseurs, entre autres), mais **de manière très largement informelle**, ce qui rend difficile leur appréhension et leur analyse. Cette caractéristique de la gouvernance externe est une réalité, soulignée par Saïssset (2025).

Figure 6 : Les commissions dans les structures viti-vinicoles de second niveau



Source : étude quantitative INNOGOUV 2024-2025

Des innovations technologiques et organisationnelles de plus en plus pointues

L'**innovation variétale** traitée dans cette étude concerne l'adoption (expérimentation et/ou plantation) de nouvelles variétés de vigne, qu'elles soient résistantes aux maladies ou adaptées au changement climatique. La notion de nouveauté est propre à chaque coopérative : en d'autres termes, une variété est considérée comme nouvelle dès lors qu'elle ne figurait pas dans son encépagement traditionnel. Ainsi, ces variétés comprennent les variétés issues d'hybridation (variétés Resdur), les variétés anciennes et les variétés étrangères au bassin de production et/ou à la France.

Le **changement climatique** est une variation durable du climat due à des facteurs naturels ou humains. C'est un phénomène qui **touche 87,5 % des 16 unions et assimilées enquêtées** (hors unions de services), notamment en matière de richesse en alcool, de date de maturité et de rendement. L'enquête auprès des caves a, quant à elle, révélé que 95 % d'entre elles sont

touchées par les effets du changement climatique, notamment sur le rendement, le cycle de développement de la vigne et la date de maturité. Cette différence, bien que faible, suggère que les unions se sentent un peu moins impactées que les caves, du fait de leur orientation aval, plus éloignée du vignoble.

Parmi les 16 unions et assimilées, **38 % ont planté de nouvelles variétés par l'intermédiaire de leurs caves adhérentes**, dont la moitié depuis moins de dix ans. C'est sensiblement moins que pour les caves coopératives enquêtées (47%). Ces nouvelles variétés représentent 4,3 % de l'encépagement des caves adhérentes des structures enquêtées. Les principales sont, par ordre de surfaces concernées, le **Verdelho (61,4 %)**, le **Souvignier gris (11 %)** et le **Floréal (10 %)**. À noter que ces deux derniers cépages sont également dans le top 3 des nouvelles variétés des coopératives vinicoles qui comprend aussi

le Caladoc.

Les principaux critères pris en compte lors du **choix d'une nouvelle variété** sont la **qualité œnologique**, **l'adaptation au changement climatique** et la **résistance aux maladies**. Concernant les principaux **freins à l'adoption**, ont été identifiés **l'acceptation par les consommateurs**, les **cahiers des charges des appellations**, ainsi que la **disponibilité et le coût des plants**, des obstacles également rencontrés par les caves.

Les 16 unions et assimilées affichent une attitude plus prudente vis-à-vis des nouvelles variétés que les caves coopératives. Ainsi, seulement **41% des unions et assimilées souhaitent expérimenter**, dans l'avenir, **ces nouvelles variétés**, contre 50 % des caves coopératives. **24 % perçoivent un potentiel de valorisation** (50 % des coopératives) et **17 % se disent satisfaites des résultats agronomiques obtenus** (contre 33 % des caves). Cet écart s'explique par l'éloignement des préoccupations viticoles et agronomiques des structures de second niveau.

Sur le **volet de l'innovation numérique**, les tendances observées sont globalement similaires entre unions et assimilées et caves coopératives. **À la vigne, la traçabilité et le parcellaire numérique dominant**. En revanche, au sein de l'entreprise elle-même, les trajectoires divergent : les unions et assimilées, tournées vers l'aval, innovent davantage en **gestion des flux logistiques, e-commerce et communication**, tandis que les coopératives concentrent leurs efforts sur la gestion des apports des adhérents, mais aussi les relations clients.

Par ailleurs, **56 % des unions et assimilées déclarent utiliser l'intelligence artificielle**, principalement pour des usages d'administration, de gestion et de commercialisation. Ce taux, supérieur à celui des coopératives (24%), s'explique par la taille souvent plus importante des unions et assimilées et par leur activité commerciale.

Enfin, **sur le plan de l'innovation organisationnelle**, 19 % des unions et assimilées ont réalisé une évolution significative au cours des trois dernières années, qu'il s'agisse d'une modification importante des

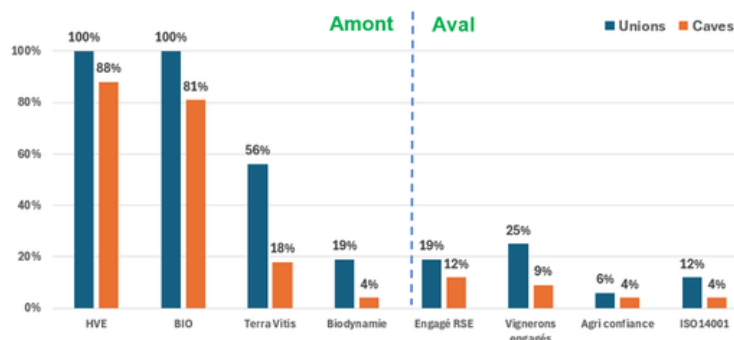
statuts, du retrait d'une cave adhérente, ou encore d'un changement de forme juridique. Parallèlement, **68 % d'entre elles ont diversifié leurs circuits de commercialisation** (contre 75 % des coopératives), principalement pour faire face aux difficultés croissantes de mise en marché, en France comme à l'export.

Les unions et assimilées sont **44% à rencontrer des problèmes de recrutement**, mais dans une moindre mesure que les coopératives (67 %). Les unions apparaissent donc plus attractives pour les salariés. Pour répondre à ces difficultés, elles mettent massivement en avant de **meilleures conditions de travail** (71 %), leurs **avantages financiers** (85 %) et leurs **actions RSE** (71 %).

Des préoccupations et des réalisations croissantes en matière de performance durable

L'ensemble des **unions enquêtées** déclarent avoir **au minimum une cave adhérente disposant de superficies certifiées Haute Valeur Environnementale (HVE)** et une cave produisant des vins issus de **l'Agriculture Biologique (AB)**. Ces résultats doivent être interprétés avec précaution : ils ne donnent aucune indication concernant la proportion de vins HVE ou bio dans ces structures de second niveau., **Les certifications aval sont moins répandues** : Vignerons Engagés (25 %), Engagé RSE (19 %), Agri-Confiance (6 %), ISO 14001 (12 %). Les unions présentent des taux légèrement supérieurs aux coopératives sur ces certifications.

Figure 7 : Distribution des labels et certifications au sein des structures viti-vinicoles de second niveau (hors unions de services)

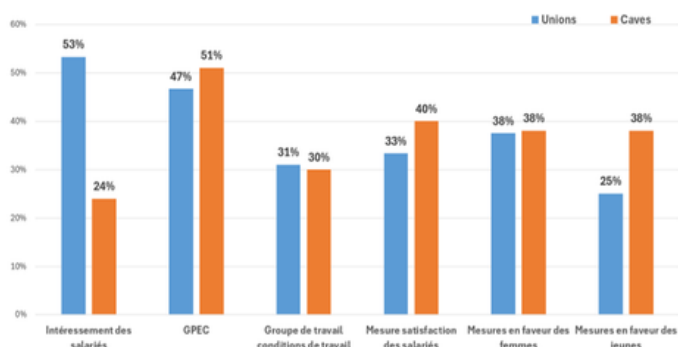


Source : étude quantitative INNOGOUV 2024-2025

Sur les **actions RSE et environnementales**, les unions et assimilées déclarent des pratiques assez similaires à celles des coopératives.

Le recyclage des emballages, ainsi que la maîtrise de la consommation d'eau et d'énergie arrivent en tête des actions mises en œuvre. Toutefois, un point ressort nettement : les structures de second niveau déclarent plus souvent réaliser des bilans carbone (44%) par rapport aux coopératives (20%). Cela provient-il d'une demande de l'aval, d'une prise de conscience plus aigüe des problèmes environnementaux, de moyens financiers plus conséquents ? Autant de questions qui mériteraient d'être approfondies.

Figure 8 : Mesure en faveur des salariés



Source : étude quantitative INNOGOUV 2024-2025

Par ailleurs, les unions et assimilées recourent davantage à l'intéressement des salariés (53%) que les coopératives (24%), mais elles mesurent un peu moins leur satisfaction (33% contre 40% pour les coopératives). Les mesures en faveur de l'inclusion des femmes (37%) et des jeunes (25%) restent limitées. Ce dernier point est davantage l'apanage des coopératives de premier niveau du fait des problèmes de renouvellement des générations. Enfin, les unions disposent plus fréquemment d'une commission RSE/DD active : plus de 30 % des cas, contre 14% pour les coopératives viticoles.

Cet ensemble de résultats montre que les unions et assimilées avancent sur de nombreux volets de la RSE, mais restent en retrait sur d'autres, notamment sur les dimensions sociales internes (GPEC, mesures en faveur des jeunes)

Conclusion

Au terme de cette analyse, on peut souligner une **assez grande diversité de métiers, de structures organisationnelles et de stratégies** au sein des structures viti-vinicoles de second niveau.

Elles sont marquées par une gouvernance très masculine et senior, conséquence directe d'un effet de filtre cumulatif depuis les coopératives de premier niveau. En parallèle, elles montrent une forte dynamique d'innovation, qu'elle soit variétale, numérique ou organisationnelle. Enfin, leur durabilité amont s'appuie sur des coopératives très actives dans ce domaine, alors que leurs **durabilités interne et aval** reposent sur une **montée en puissance de la RSE**.

Ces résultats nous invitent à analyser plus en détail les liens entre les caves coopératives et leurs unions ou structures de second niveau en matière de gouvernance et de performance durable, ainsi qu'à élaborer une cartographie des partenariats et réseaux de coopératives dans le secteur viti-vinicole.

Bibliographie

Saïsset, L.-A., Pavez, I. (2023). Gouvernance et stratégie des coopératives et unions de coopératives viticoles à l'export. In F. Cheriet, C. Maurel, P. Amadiou and H. Hannin (Eds), Management et marketing du vin 2 : comprendre les enjeux et les nouvelles opportunités pour la filière vigne et vin, (p 325-341). Wiley-ISTE

Saïsset, L.-A. (2025). Second level cooperatives in the French wine industry: An in-depth study on the interactions governance/sustainability – Selected for the 10th CIRIEC International Research Conference on Social Economy – Bordeaux, October 27-29

Auteurs

Louis-Antoine Saïsset, Yalé Koudou, Mohamed Makraz, Leïla Temri, Raphaël Capristo, Philippe MacClenahan, Iciar Pavez