

Pourquoi continuer à s'intéresser au marketing et au management du vin et de ses entreprises ?

Montpellier SupAgro et ses partenaires ont, depuis fort longtemps, eu entre autres missions de développer et faire connaître les dispositifs de formation et de recherche mis en œuvre dans le domaine de la vigne et du vin, en s'appuyant sur l'exceptionnel potentiel de l'université de Montpellier et de ses unités de recherche associées et en mobilisant les connaissances scientifiques et techniques les plus récentes.

Ce n'est toutefois qu'à partir des années 1970-1980 que les premiers recrutements d'enseignants-chercheurs en sciences de gestion ont permis d'élargir le champ des questionnements au management des entreprises et des acteurs de la filière. Nous sommes en France, ces acteurs sont donc nombreux, avec des opérationnels divers, souvent désunis : vignerons, caves coopératives et intermédiaires commerciaux (courtiers, agents, négociants). Mais aussi avec une foule d'intervenants fonctionnels, sans doute devenus, depuis la disparition de nombreuses exploitations au fil de ces dernières décennies, plus nombreux que les premiers cités, et largement d'essence publique ou assimilée (chambres, comités, instituts, syndicats, etc.).

Dans cet environnement, les acteurs opérationnels rechignent à rémunérer les entreprises privées de conseils (agricoles, œnologiques ou de gestion) car, entourés de fonctionnels qu'ils ne paient pas directement, ils oublient, à tort, que l'administration, le contrôle et les recommandations des pouvoirs publics ne sont pas gratuits pour la filière.

C'est dans ce contexte compliqué que s'est créé à Montpellier, de façon informelle d'abord, un petit collectif de recherche « vin », regroupant des enseignants-chercheurs

en sciences de gestion et quelques économistes, ne cherchant pas à systématiquement théoriser pour publier dans des revues huppées, mais essayant de promouvoir une recherche appliquée et pragmatique, pouvant déboucher sur un enseignement professionnalisant. En clair, un groupe soucieux des problèmes des gens du vin et de leurs préoccupations réelles. C'était une gageure, lorsque l'on connaît la passion des vigneron et producteurs ou coopératives et négociants pour améliorer leurs produits, mais leur désintérêt trop fréquent lorsqu'il s'agit de mieux gérer ou de mieux vendre...

Il n'y a évidemment rien à redire sur les efforts menés par la filière pour améliorer sans cesse la fiabilité et la qualité de ses vins. Mais peut-être qu'avec la mondialisation les vigneron et les négociants ont peu à peu réalisé que la qualité du vin n'est plus la question centrale, car on sait aujourd'hui faire des vins sains et marchands partout ! La concurrence s'est donc déplacée sur d'autres dimensions : ce qui compte, sur un marché devenu global depuis déjà plusieurs décennies, c'est de vendre son vin, et le plus cher possible tout en prenant en considération la pérennité des prix. Avoir de bons produits et de belles unités de production ne suffit plus pour vivre dignement de la vigne, particulièrement en Occitanie comme l'ont montré les arrachages massifs de la fin du dernier millénaire. Ainsi que l'exprimait l'équipe éditoriale avec le premier des *Bacchus*¹, puis avec l'ouvrage *La vigne et le vin*, publié par La documentation Française (2010), ce qui fera désormais la différence, c'est la capacité des entreprises à comprendre les marchés et la concurrence, à investir dans le marketing de marque ou d'appellation, à renforcer leur structure financière, en bref à réévaluer et améliorer leur stratégie et leur gestion.

Or, on s'aperçoit que les choses bougent lorsque les décideurs accordent une plus grande place aux travaux et aux réflexions qui explorent ces dimensions marketing, organisationnelles, managériales, financières de la compétitivité dans le secteur des vins. En tant que chercheurs, nous avons constaté, plus souvent que naguère, une écoute attentive aux recommandations que nous nous permettions parfois de faire aux acteurs de la filière.

Ce groupe de recherche autour de Montpellier SupAgro, grâce sans doute à sa proximité avec le terrain, a ainsi pu obtenir d'appréciables financements tant privés que publics notamment de la part d'organismes collectifs nationaux ou régionaux, malgré la frilosité des acteurs en ce qui concerne les investissements immatériels en général et ceux consacrés au marketing en particulier. Ces investissements nourrissent des travaux nouveaux sur l'analyse et l'organisation des marchés, la performance ou la stratégie des entreprises. Ils ont ainsi assuré la pérennité de ce collectif de chercheurs, jusqu'à ce jour... où les jeunes collègues ont brillamment repris le flambeau et

1. Trois ouvrages de référence : *Bacchus 2005*, *Bacchus 2006* et *Bacchus 2008*, publiés chez Dunod.

proposent ici un nouvel ouvrage de référence sur les bonnes pratiques de marketing-management dans la filière. Nous leur souhaitons « tout de bon », ils le méritent par leur talent et leur travail.

L'enjeu de ces recherches, c'est bien sûr d'apporter un peu plus de rationalité, *via* des résultats concrets d'enquêtes ou de recherches appliquées, en vue d'enrichir les débats trop souvent ésotériques de la profession. Leur ambition est d'envisager, sans préjugé, les futurs possibles et, au fond, de continuer d'apprendre à mieux se connaître dans cette filière. Tel est aussi, et encore, l'objet des travaux présentés dans cet ouvrage.

Jean-Pierre COUDERC
Ancien membre du groupe Montpellier Vin
Professeur de finance à la retraite

Vin, marketing et management : spécificités et enjeux

I.1. Les caractéristiques de la filière vitivinicole française : données de cadrage et enjeux

I.1.1. Pourquoi cet ouvrage ?

Le vin est un produit particulier à maints égards ; les particularités qui lui sont attachées, les unes plus intrinsèques, les autres plus construites, éclairent les fondements de certaines contraintes ou opportunités apparues dans la gestion des vins sur les marchés, eux-mêmes en évolution rapide. Cette spécificité sectorielle mérite d'être envisagée dans l'ensemble de ses dimensions et interrogée dans ses racines historiques.

Produit culturel, de plaisir voire de loisir davantage qu'alimentaire, produit dont le caractère traditionnel a longtemps masqué la capacité d'innovation, produit très encadré réglementairement et fréquemment soutenu par des politiques publiques, produit qui a souvent attaché sa valeur à une image, une mythologie parfois, un ancrage dans des terroirs souvent spécifiques, et qui a connu une forme de mondialisation originale à la fois tardive et à croissance rapide... On pourrait multiplier à l'envi les caractères tellement originaux du vin dans l'univers des boissons et de l'agroalimentaire, au point d'ailleurs qu'il est demeuré un produit « agricole » du point de vue de la réglementation européenne.

De tels caractères originaux découlent sans doute une dynamique particulière sur les marchés, des comportements d'acteurs et des modes d'organisation qu'il convient

de comprendre si l'on veut envisager des perspectives favorables et les accompagner dans un contexte de changements rapides et de défis nouveaux¹.

1.1.2. Le vin en France : chiffres clés et tendances globales²

En France, le vin fait partie intégrante de l'histoire et de l'identité agricole, alimentaire et culturelle du pays. Le savoir-faire accumulé et l'image des produits français ont fait de la France l'un des plus emblématiques « pays du vin ». En 2018, la France totalisait environ 786 000 ha de vignes, pour une production avoisinant les 46,4 millions d'hectolitres³. Ainsi, la France est le second producteur mondial en volume derrière l'Italie. La production française représente 16,5 % de la production mondiale. En termes de surface, 1 sur 10 ha de vigne dans le monde est situé en France.

La France produit essentiellement des vins tranquilles (3/4) en vin rouge (55 %), blanc (26 %) et rosé (19 %). La filière vitivinicole est la première filière agricole par la valeur créée. Elle emploie près de 558 000 personnes, dont 142 000 viticulteurs, parmi lesquels environ 84 000 sont adhérents à l'une des 690 caves coopératives françaises, 300 000 emplois directs, 38 000 négociants, 3 000 sommeliers, 10 000 cavistes, 15 000 salariés des rayons vins de la grande distribution (France Agrimer 2018). Près de 18 millions d'hectolitres sont produits sur 330 000 ha en France dans le cadre du système coopératif (coopératives, SICA⁴ et Unions) (Coop de France 2018).

Sur le plan de la consommation, les deux tiers de la production nationale sont consommés en France. 85 % des ménages français (soit 23 millions de ménages) ont consommé du vin à domicile (Kantar World Panel 2017). Cependant, la tendance est à la baisse, avec une moyenne actuellement de 43 litres/personne/an, contre 120 litres

1. Un grand nombre des arguments mentionnés et développés dans cette introduction sont issus de travaux de recherche sur la filière, notamment d'exercices de prospective depuis 1999, conduits en collaboration avec Patrick Aigrain (FranceAgriMer) ; voir (Aigrain et Hannin 2010).

2. Les sources mobilisées pour caractériser la filière vitivinicole française sont une compilation par les auteurs des données les plus récentes des principaux organismes viticoles français et internationaux : OIV, 2017 et 2018, France Agrimer 2015, 2016 et 2018, About France 2016, CNIV 2016, Agreste 2018, INAO 2017, Kantar World Panel 2016, FEVS 2019, Coop de France 2018. Pour retrouver une présentation synthétique des principales données de caractérisation de la filière vitivinicole française, voir l'infographie sur le site de Vins et Société, disponible à l'adresse : <http://www.vinetsociete.fr/se-mobiliser-pour-le-vin/chiffres-clefs-de-la-filiere-vin>.

3. Source : OIV (2018).

4. Sociétés d'intérêts collectifs agricoles.

dans les années 1960. 16 % des Français sont des consommateurs réguliers (une à deux fois par semaine) et 55 % consommateurs occasionnels (France Agrimer 2015). En termes de circuits de distribution, 5 bouteilles sur 10 sont achetées en grande distribution, 3 dans les cafés, hôtels et restaurants et les deux restantes soit en vente directe, soit chez un caviste. La quasi-totalité des cafés et restaurants en France (96 %) propose des vins au verre (9 références en moyenne pour un prix moyen de 4 euros le verre).

Le vin en France est aussi un *patchwork* de terroirs, d'appellations et de paysages viticoles. Près de 10 millions d'œnotouristes (dont 42 % d'étrangers) visitent les 10 000 caves œnotouristiques françaises ou les 31 musées dédiés au vin en France. 67 destinations œnotouristiques ont bénéficié du label Vignobles et Découvertes (Atout France 2016).

1.1.3. La France, un acteur majeur du commerce international du vin

Sur le plan international, la France est un grand pays vitivinicole, qui fait partie d'un petit groupe d'États caractérisés à la fois par de forts volumes/valeurs de production et d'échanges internationaux ; certains pays sont davantage caractérisés par des niveaux élevés de consommation et une faible production (exemple de l'Angleterre ou de l'Allemagne) ; d'autres enfin se situent dans une situation inverse : forte production et faible consommation interne (exemple du Chili). Dans le groupe des pays aux fortes productions et consommations se trouvent les autres grands acteurs traditionnels (Italie, Espagne) par opposition à deux autres groupes : les nouveaux pays vitivinicoles comme l'Australie, l'Argentine, le Chili, l'Afrique du Sud, etc., et les pays vitivinicoles émergents (Chine, Japon, Turquie, etc.).

Le modèle français, emblématique des pays viticoles traditionnels, se distingue de celui des nouveaux pays sur plusieurs points : ancrage territorial fort et référence au terroir, nombreuses appellations et gammes larges de produits et de prix, faible part des vins « marketés » ou des grandes marques. En somme, ce modèle est traditionnellement basé sur un marketing, parfois (improprement) dénommé « de l'offre », alors que celui à l'œuvre dans les « nouveaux » pays, plus agressif, se focaliserait sur l'anticipation de la demande et l'adaptation continue des produits.

En valeur, la France est le premier exportateur mondial de vin, devant l'Italie et l'Espagne, avec 29 % de la valeur totale. Le vin est ainsi un produit stratégique pour les exportations françaises. Les vins et spiritueux représentent le second poste excédentaire de la balance commerciale (derrière l'aéronautique et devant les cosmétiques)

et le premier de l'industrie agroalimentaire française. En 2018, la France a exporté près de 14,9 Mhl pour près de 8,9 milliards d'euros (soit l'équivalent de plus de 100 avions Airbus). Ce constat masque toutefois de grandes disparités, entre le champagne, les grands crus et autres cognacs très valorisés à l'export et des vins moins notoires dont les prix demeurent modestes sur le marché international (autour de 3 €/l en moyenne).

Les exportations françaises sont en grande partie (près de 60 %) destinées aux pays européens, avec à leur tête l'Allemagne et le Royaume-Uni. Néanmoins, la première destination des vins français reste les États-Unis (16 % de la valeur totale exportée, essentiellement en bouteille). La Chine est la 4^e destination (7 % de la valeur) avec une reprise des volumes exportés depuis 2013. Même en recul, le marché français représente le principal débouché pour la production française (60 % des volumes). En 2018, 3,5 milliards de bouteilles françaises (sur les 4,8 Mds produites) ont été consommées en France. Avec près de 27 millions d'hl, la France a longtemps dominé le classement des pays en termes de consommation (marché intérieur). Depuis 2011, et avec une tendance à la baisse du volume de vin consommé en France, ce sont les États-Unis qui occupent la première place avec 31 Mhl. Enfin, la France importe aussi du vin, notamment en vrac en provenance d'Europe (Espagne). Les importations françaises ont atteint en 2018 près de 7,5 millions d'hectolitres. Il s'agit pour l'essentiel de vins d'Espagne (pour 73 %) en vrac destinés à des assemblages, revendus et souvent réexportés sous forme de vins sans IG⁵, vins de marque, vins de base pour des mousseux ou encore l'élaboration de brandies.

1.1.4. Les spécificités françaises : organisation de la filière et cadre réglementaire

Plus qu'un produit agricole, le vin est une tradition ancestrale, un produit mythique et un ambassadeur de l'excellence gastronomique de la France à l'étranger. La viticulture est présente dans 66 départements sur les 96 hors DOM-TOM. Alors que la vigne ne représente que 3 % des surfaces agricoles, les vins et spiritueux représentent 15 % de la valeur de la production agricole française (12,5 milliards d'euros en 2018). De grands noms d'appellations/produits ou de cépages sont associés aux vins français (Bordeaux, Bourgogne, Champagne, Cognac). La filière viticole française fait intervenir de nombreuses institutions et organismes (Smith *et al.* 2007). 15 000 emplois sont recensés dans la recherche, les interprofessions, les syndicats, les chambres d'agriculture, etc.

5. Indication géographique. On compte dans les IG les appellations d'origine protégée (AOP) et les indications géographiques protégées (IGP).

Deux spécificités de la filière en France peuvent être mentionnées :

- la classification des vins français obéit au système des appellations. On recense 368 appellations d’origine contrôlée (protégée au sens de l’Union européenne, AOC/AOP) et 74 indications géographiques protégées (IGP) (INAO 2016). Près de la moitié (47 %) de la production en volume est composée d’AOC, 28 % d’IGP et seulement 8 % sont sans indications géographiques. Ces appellations font référence à des terroirs (cépages, sols, microclimats, pratiques culturales) distincts qui font les spécificités des régions viticoles françaises. Ces appellations renvoient également à des cahiers des charges stricts en termes de qualité, de cépage et de pratiques culturales, contrôlés par l’Institut national de l’origine et de la qualité (INAO) ;

- la seconde spécificité relève des aspects réglementaires. Depuis 1991, la communication, la promotion et la distribution du vin sont contrôlées dans le cadre de la loi Évin qui vise à prévenir la consommation d’alcool chez les jeunes. Ainsi, les supports, le contenu des messages, les stratégies promotionnelles obéissent à des règles strictes (pas de publicité à la télévision, pas d’incitation directe à la consommation, etc.). Amendée à plusieurs reprises, cette loi n’en reste pas moins un cadre légal assez restrictif selon les entreprises viticoles des autres pays souhaitant commercialiser leurs produits en France.

1.1.5. Quelles perspectives pour les vins français dans le monde ?

En volume, entre les années 2000 et 2016, la part de marché de la France sur le marché international est passée de 25 à 14 % (alors que celle de l’Espagne a progressé durant la même période de 15 à 24 %). En valeur, la diminution de cette part de marché a été moins forte (de 40 à 30 %, alors que l’Italie a réussi à se stabiliser autour de 20 %).

Une analyse récente des facteurs de compétitivité des filières vitivinicoles d’une dizaine de pays (France Agrimer 2016) fait ressortir la France dans le top 3 (avec l’Italie et le Chili). Comme atout, il est relevé la largeur de la gamme permettant de toucher des segments différents de consommateurs, une notoriété forte et une présence déjà marquée dans les grands pays de consommation, sur la base d’une offre diversifiée (*via* les appellations) et une domination du segment *premium*.

Cependant, l’analyse révèle certaines faiblesses, notamment en comparaison avec l’Italie qui a su redynamiser sa filière et mieux s’adapter aux exigences des marchés internationaux : un cadre réglementaire contraignant, des coûts de production plus élevés, une atomisation de la filière et l’absence d’accords commerciaux incitatifs dans certains marchés émergents. Ces éléments permettent d’entrevoir au moins deux

perspectives prometteuses pour la filière vitivinicole française : une redynamisation de l'offre *via* un renforcement des avantages compétitifs (vins *premium*, largeur des gammes, images et notoriété, adaptation à certaines spécificités des marchés émergents) et des efforts de restructuration de la filière (assouplissement du cadre réglementaire quant à la promotion des vins français, meilleure organisation des acteurs).

Cinq points importants sont à retenir :

1) la France est un acteur majeur sur la scène vitivinicole mondiale : 2nd marché de consommation, 1^{er} exportateur en valeur, 2nd producteur mondial ;

2) le vin est un produit « emblématique » en France : 1^{re} filière agricole, 2nd poste d'exportation, emplois et valeur créée ;

3) la France, comme d'autres pays européens, a conservé certains aspects qui l'opposent à d'autres pays nouveaux sur le marché mondial : gouvernance marquée de l'amont de la filière, prééminence des indications géographiques (IG) à valoriser par un marketing de l'offre, terroirs et largeur de la gamme des produits et des prix *versus* gouvernance par l'aval de la filière, adaptation marketing (segmentation positionnement) et trade-marketing orientés clients ;

4) deux spécificités françaises : un système des appellations valorisant les terroirs mais parfois jugé complexe et archaïque ; un cadre réglementaire restrictif en termes de communication ;

5) une compétitivité forte de la France à l'international (image, notoriété et offre diversifiée) et des perspectives de redynamisation de la filière (adaptation des acteurs et restructuration de l'offre).

Encadré I.1. Synthèse des caractéristiques de la filière vitivinicole française

I.2. Contribution pour un marketing et un management viticoles adaptés à une filière particulière et en mutation

I.2.1. Le vin : un produit agroalimentaire spécifique ?

À l'examen, le vin ne manifeste peut-être pas véritablement une unique spécificité distinctive mais bien plutôt une combinaison originale de caractères (Sebillotte *et al.* 2003). En outre, si certaines particularités du vin peuvent sembler naturelles ou immanentes, d'autres apparaissent et relèvent de constructions humaines et de consensus culturels ou politiques qui sont venus renforcer sa spécificité. On livre ici un aperçu quelque peu impressionniste des composantes dont l'assemblage constitue une certaine spécificité du vin.

On peut observer tout d'abord quelques caractères biologiques originaux. Le raisin est le fruit de la vigne, c'est-à-dire le fruit de l'espèce *Vitis vinifera* (la plus répandue) ou de toute autre espèce ou hybride du genre *Vitis*. La vigne, qui est une liane, plante ligneuse pérenne à cycle de vie long, est cultivée couramment pour 30 ou 40 ans, et certaines sont plus que centenaires. Ainsi, compte tenu des coûts d'arrachage, de replantation et des délais d'entrée en production, les processus d'adaptation aux évolutions du marché ne peuvent se réaliser généralement qu'avec une assez grande inertie. On comprend aussi qu'ubiquiste, la vigne peut se diffuser sur de nombreux territoires dans le monde, où elle s'implante généralement pour longtemps.

Bien qu'issu de la transformation d'un produit agricole, le raisin, le vin demeure pour la réglementation française et européenne lui-même également un produit agricole plutôt qu'agroalimentaire, c'est-à-dire le prolongement de la transformation naturelle du fruit. Ceci n'est sans doute pas indépendant du caractère original « non climactérique »⁶ du raisin (insensible à l'éthylène), qui fait de la cueillette le stade de fin de la maturité et le début des fermentations. Une certaine unité de temps et de lieu autour de la cueillette a ainsi historiquement caractérisé la vinification, contrairement à d'autres transformations agroalimentaires qui s'en sont aisément et rapidement émancipées.

1.2.2. Une définition contraignante et bien partagée au plan international

Bon nombre des spécificités du vin découlent de la définition qui lui a été attribuée il y a plus d'un siècle. Après quelques balbutiements avec la loi Griffé en 1889 qui rappelait, mais sans être véritablement appliquée, ce que le vin authentique devait au seul raisin, c'est en 1907 que le vin a été véritablement défini légalement en France comme une boisson fermentée dont tous les éléments doivent provenir du raisin, y compris l'eau et surtout les arômes. L'objectif essentiel, et urgent devant la crise sociale engendrée alors par une surproduction massive et délétère pour le midi viticole, était d'interdire toute production illicite de nature à augmenter artificiellement la production et risquant de faire chuter les prix du vin. Ainsi, à l'encadrement fiscal historique du commerce et du transport du vin comme boisson contenant de l'alcool s'est ajoutée une définition stricte précisant la matière première (le raisin) et le *process* (la fermentation) ; ces éléments devenant dès lors les objets de toutes les attentions du jeune service de répression des fraudes (créé en 1905).

6. Le raisin se distingue ainsi par exemple de la tomate dont la maturation peut se prolonger une fois détachée de son pédoncule.

Une telle définition, plus attentive à la matière première et au *process* qu'à sa composition finale, n'est pas anodine car, d'une part, elle limite implicitement certaines possibilités de progrès technique et d'autre part, elle ouvre sur une grande diversité de qualités du produit final sans vraiment prédéfinir d'indicateurs objectifs de cette qualité.

C'est ainsi que peut s'expliquer aussi la formalisation quelques décennies plus tard (en 1955) du titre d'œnologie, en charge bien sûr de mesurer quelques indicateurs physico-chimiques de sa composition finale mais surtout de piloter et suivre le *process* d'un produit aisément qualifié de « vivant ». Plus généralement, la formation technique des professionnels de la filière donne lieu à des filières spécifiques : la viticulture, qui a affirmé son autonomie au sein des enseignements horticoles et arboricoles ; l'œnologie, dont le champ se distingue nettement de la technologie alimentaire. Ces dispositions peuvent expliquer par ailleurs l'important effort de recherche consenti sur les agents de la fermentation que sont les levures, dont les modes d'action et effets peuvent varier et offrir de considérables modifications du produit sans en contredire la définition.

Le vin est ainsi défini au plan international depuis 1973 comme « exclusivement la boisson résultant de la fermentation alcoolique complète ou partielle du raisin frais foulé ou non ou du moût de raisin. Il est précisé que son titre alcoométrique ne pourra être inférieur à 8,5 % en volume ». Cette définition a été élaborée au sein d'une organisation intergouvernementale spécifique, née en 1924 sous le nom d'Office international du vin et devenue aujourd'hui l'Organisation internationale de la vigne et du vin (OIV). Elle est ainsi reconnue directement et automatiquement par ses 48 membres et bien au-delà par le biais d'accords commerciaux – bi ou multi – latéraux.

Cette organisation spécifique n'a finalement pas été remise en cause par les gouvernances internationales successives ; ni par la création de la FAO⁷ dans le cadre de l'ONU⁸ après la Seconde Guerre mondiale, ni par celle de l'OMC pourtant officiellement appelée à adosser ses résolutions au *Codex alimentarius* (Hannin *et al.* 2006). De la même façon, depuis 1970, c'est une Organisation commune de marché (OCM) spécifique qui régit le vin dans l'Union européenne, bien distincte des objectifs généraux de la PAC⁹ ; ces OCM sont depuis 1970 notamment orientées vers l'équilibre des marchés et la production de vins de qualité à rendements maîtrisés plutôt que sur la recherche de forts rendements comme généralement dans les autres secteurs agricoles.

7. Food and Agricultural Organisation.

8. Organisation des Nations unies.

9. Politique agricole commune.

1.2.3. Quels enjeux de la filière vitivinicole française sur les marchés ?

1.2.3.1. Les bases d'une socio-économie viticole particulière

Demandeuse de main d'œuvre et créatrice de valeur ajoutée, la culture des vignes est depuis longtemps considérée comme « peuplante », capable de fixer des populations. De nombreux paysages viticoles en témoignent dans le monde et, plus récemment, les politiques de repeuplement de la région de Nin Shia en Chine par exemple se sont appuyées fortement sur des implantations de vignes irriguées *de novo*. Sans doute plus que d'autres agricultures, la vitiviniculture a façonné durablement des paysages à grande échelle, associant des géométries viticoles et des lieux de vinification, jusqu'à en faire un argument de valeur auprès de consommateurs et citoyens sensibles à ces cadres de vie particulièrement entretenus. La viticulture, qui regroupe aujourd'hui une succession de pratiques de plus en plus techniques, a respecté traditionnellement un « calendrier » des travaux, reconnu comme moins contraignant que dans de nombreuses autres spéculations agricoles ; c'est un tel calendrier qui a permis notamment aux vignerons de s'impliquer dans l'œnologie, puis la diversification de cultures, la commercialisation, voire plus récemment l'œnotourisme.

1.2.3.2. Une filière riche en organisations et institutions à toutes échelles

La filière vigne-vin en France présente une abondance de petites structures de production et une grande diversité d'acteurs. L'absence de concentration peut s'expliquer par la faiblesse des barrières à l'entrée de la filière, traditionnellement. Ces acteurs se répartissent le long d'une filière verticale qui va des pépiniéristes et même des obtenteurs de plants – greffons et porte-greffes – jusqu'aux détaillants de vin en aval. Sur un plan horizontal, la structuration porte sur des critères multiples comme l'organisation économique (caves coopératives ou vignerons indépendants), sur la segmentation produits (AOP, IGP, VSIG¹⁰) voire les modes de production (bio, biodynamie, conventionnel, etc.), générant des représentations locales, régionales et nationales nombreuses.

Cette abondance et cette diversité d'organismes participent sans doute de la richesse du secteur mais potentiellement aussi de son inertie face aux grands enjeux et changements intervenant rapidement.

1.2.3.3. Une offre atomisée fortement dominée par l'indication géographique

Dans les pays européens et particulièrement en France, le vin est resté longtemps peu contrôlé par de grandes firmes et a sans doute, de ce fait, présenté un nombre

10. Appellation d'origine protégée, indication géographique protégée, vins sans indication géographique.

réduit de marques sur les marchés. Pendant longtemps, c'étaient principalement des vins de bas de gamme qui étaient ainsi désignés alors que les vins de qualité se définissaient de plus en plus, dès 1905 et encore davantage après 1919, date du décret en portant création, par des appellations d'origine. Réservées à des produits « de terroirs » délimités, celles-ci garantissent des conditions particulières de production et notamment une limite de rendement.

Le secteur des vins est le premier à avoir fondé son développement sur l'appellation d'origine. Du point de vue agronomique, celle-ci préserve l'expression du terroir qu'une productivité excessive diluerait immanquablement. Du point de vue économique, la tendance à préférer des vins ainsi contraints dans leur rendement préserve d'autant les risques de surproduction et d'effondrement des prix. Sur le plan politique, la définition des cahiers des charges a été confiée aux producteurs eux-mêmes, organisés en syndicats, accompagnés par un institut national, l'INAO, créé en 1935¹¹. Du point de vue du consommateur, ces indications peuvent s'apparenter à des marques puisqu'elles engagent le producteur et permettent une identification reconnaissable. Elles s'en distinguent toutefois nettement par leurs caractères non seulement collectif mais surtout incessible, une garantie de qualité et de régularité variable et par-dessus tout un soutien marketing souvent faible.

Ce n'est qu'avec l'arrivée des pays du « Nouveau Monde viticole » au cours de la décennie 1990 que des marques notoires et à positionnement en haut de gamme se sont développées dans le monde, dès lors fortement concurrentielles et dotées d'un marketing puissant. Les deux modèles ne sont pas incompatibles : il existe ainsi de nombreuses « grandes » marques au sein de l'AOP Champagne qui côtoient une partie importante de la production distribuée sans marque reconnue.

Du fait des accords internationaux spécifiques (Arrangement de Lisbonne sur les appellations d'origine en 1957, Résolution OIV de Madrid en 1992, Accords ADPIC¹² de Marrakech en 1995, etc.), l'indication géographique sur les vins et les spiritueux bénéficie d'une protection internationale particulière (qui dispense de la preuve d'un préjudice du consommateur en cas d'usurpation de celle-ci).

L'AOC permet de localiser préférentiellement la valeur ajoutée en amont de la production (possibilité de contrôle de l'offre et des pratiques techniques par les producteurs) ; en retour, elle engendre une élévation du prix des actifs fonciers, souvent au détriment de l'installation de nouveaux entrants jeunes d'une part, et de l'investissement immatériel notamment en marketing et communication d'autre part.

11. Institut national des appellations d'origine, devenu plus récemment Institut national de l'origine et de la qualité.

12. Accords sur les aspects des droits de propriété intellectuelle touchant au commerce.

Cette évolution a été longtemps soutenue par une conception de la qualité fortement corrélée à un rendement limité, généralement fixé dans les décrets d'AOC autour de 50 hl/ha. Ce sont encore certains pays du Nouveau Monde qui ont conduit à relativiser cet axiome censé corréler rendement faible et haute qualité en valorisant parfois mieux certains vins, parmi lesquels certains issus de rendements bien supérieurs pourvu qu'ils répondent clairement aux attentes d'un segment de marché par un attribut reconnu, par exemple de fraîcheur ou d'arôme particulier.

1.2.3.4. *Une capacité d'innovation souvent sous-estimée*

La forte proportion de producteurs en AOP – délivrée sur reconnaissance d'usages locaux loyaux et constants inscrits dans des cahiers des charges – traduit la capacité du secteur à valoriser la tradition. Contrairement à une idée parfois répandue, ce système n'est en rien exclusif d'une capacité d'innovation, à la mesure des volontés des syndicats (ODG¹³) et en lien avec l'INAO ; simplement, ce système assez spécifique de gestion des terroirs en France *via* l'AOC conduit à une gestion « socialisée » des innovations techniques diffusant alors « en escalier » (généralement interdites, puis autorisées à titre expérimental, et enfin largement adoptées). Il est alors parfois utile (Touzard et Hannin 2009) de rappeler aux consommateurs mais également aux pouvoirs publics à quel point l'innovation a de longue date permis le développement de la filière (et parfois évité sa disparition comme lors de la crise du phylloxéra) et sera, en toute logique, mise à contribution pour affronter les défis déjà identifiés, au premier rang desquels figure sans doute le changement climatique.

1.2.3.5. *Une consommation à vocation multiple*

En France, le vin occupe une place importante dans l'alimentation ; il n'est pour autant pas un produit de première nécessité. Si aujourd'hui une partie de la consommation du vin semble avoir évolué vers l'univers des marqueurs sociaux, le domaine des loisirs, voire de l'art, le vin a rempli historiquement des fonctions multiples et notamment lors de l'explosion de la demande pendant la révolution industrielle dans les pays occidentaux : aliment, source énergétique, boisson et probablement agent psychotrope capable de faire supporter des conditions de travail risquées et de vie pénibles.

1.2.3.6. *Une relation ambiguë à la santé*

Le vin contient de l'alcool ; de ce fait Pasteur a pu le qualifier d'hygiénique car – à la différence de l'eau souvent souillée à cette époque – indemne de bactéries pathogènes. Historiquement, en effet, les rares accidents constatés mettant en cause la santé publique n'ont pas été de nature microbiologiques mais plutôt liés à des

13. Organisme de défense et de gestion.

agents chimiques (diéthylène glycol, méthanol) mal maîtrisés ou frauduleux. *In fine*, en dépit de nombreuses découvertes sur les bienfaits sur la santé de molécules présentes dans le vin, les effets délétères de l'alcool, qui sont généralement les plus évidents et les plus prompts à s'exprimer lors de prises excessives, poussent généralement les politiques publiques à encadrer réglementairement la consommation et la communication, comme la loi Évin en France en 1991.

Dans certains contextes, il a même été évoqué que la présence d'alcool, agent psychotrope addictif, devait inviter à ranger le vin parmi les « drogues » et en encadrer réglementairement les marchés internationaux comme tels. On mesure alors l'écart important avec une conception populaire courante qui considère le vin comme un élément d'une diète promettant santé et longévité. Pourtant, observant comme un signal faible la libéralisation du cannabis aux États-Unis, faut-il y voir une certaine convergence, naguère plutôt inattendue, entre des politiques de consommation de drogues douces d'une part et du vin d'autre part, acceptant finalement, pour mieux les encadrer et les valoriser, des doses limitées dans les deux cas, mais légalement intégrées à la consommation humaine.

1.2.3.7. *Le vin, un produit naturel ?*

La définition particulière attribuée au vin a introduit une autre spécificité, à savoir sa relation au « naturel » : la fermentation du sucre en alcool étant l'œuvre de levures qui existent dans la nature, sur des raisins issus de vignes cultivées dans des milieux *a priori* peu artificialisés (pas de culture hors-sol, peu d'irrigation) suivant des savoir-faire souvent paysans dans des zones traditionnelles, la perception d'une naturalité plus certaine que pour d'autres boissons en découle directement dans l'esprit de nombreux consommateurs. Pour autant, et aussi discrète que sa communication ait été, le progrès technique sur la vigne comme à la cave n'a cessé de s'exercer, accompagné par la science agronomique depuis des décennies ; parfois abrupt comme le greffage pour combattre le phylloxéra, parfois plus discret comme la sélection clonale. En outre, sans remettre en cause en apparence une définition historique du vin assez contraignante, les pays membres de l'OIV s'entendent régulièrement pour étudier, et souvent accepter en les encadrant par des modalités particulières, un nombre croissant de produits, additifs et ingrédients et de pratiques œnologiques y compris physiques (techniques membranaires) à la cave.

Dès lors, des exigences d'abord minoritaires puis croissantes se sont exprimées ces dernières années dans la filière, en appelant davantage à des « levures indigènes », des raisins (voire des levures) biologiques, produits sans intrants organiques de synthèse, des vins traités avec le minimum d'additifs – voire sans – au premier rang desquels notamment les sulfites. Des vins parfois autoproclamés « nature » ou « naturels »

interrogent la « naturalité » supposée immanente des vins conventionnels, relégués alors dans une catégorie « industrielle » ou « artificielle » aux yeux de certains consommateurs (Aigrain *et al.* 2017).

La tension croît entre ceux qui dénoncent et ceux qui encensent les nombreux progrès scientifiques ; les fermentations les plus naturelles pouvant représenter soit la perfection optimale, soit la promesse d'un aboutissement naturel à un produit défectueux tendant vers le vinaigre ! Le mouvement « bio » démarré dans les années 1970 est alors sorti d'un marché de niche dès les années 2000, en même temps qu'il a pu bénéficier d'une définition européenne pour les raisins en 1991, puis pour le vin biologique en 2012. Mais en dépit de progressions importantes enregistrées, jusqu'à représenter aujourd'hui près de 10 % de la production française, les espoirs d'une généralisation du label bio se heurtent à de multiples difficultés du fait de certaines impasses techniques, d'une réglementation contraignante et peut-être d'une atomisation du mouvement en chapelles (biodynamie, nature, naturel, vin « nu », vegan, etc.) (Aigrain *et al.* 2017).

1.2.3.8. *Des attentes des acteurs... aux exigences sociétales*

Ces évolutions se trouvent renforcées par les demandes pressantes de la société pour obtenir des garanties sanitaires et environnementales qui « ne vont plus de soi » ! La vigne, longtemps vantée comme une culture dotée de nombreuses vertus environnementales (entretien de paysages, fixation de sols, effets pare-feu, capacité à se développer dans des zones sèches à fort stress hydrique, etc.) devient de plus en plus dénoncée comme un consommateur important de pesticides, notamment fongicides et herbicides. La disproportion entre la SAU¹⁴ plantée en vignes (4 % de la SAU nationale) et les 14 % de pesticides qui lui sont consacrés (Butault *et al.* 2011) a été diffusée et entendue par le grand public.

On tend alors vers une évolution de l'étiquetage vers des allégations plus nombreuses, plus explicites pour les consommateurs, comportant notamment les indications d'additifs, allergènes, messages spécifiques de santé publique, en plus de certifications environnementales. Le régime d'étiquetage traditionnel basé essentiellement sur les mentions obligatoires et facultatives (l'allégation de bonnes pratiques), l'origine et les SIQO¹⁵ tendraient ainsi à perdre de leur spécificité dans la sphère agroalimentaire.

1.2.3.9. *Une relation ambivalente à la « diversité »*

De la même façon, la filière vin entretient des relations particulières avec le concept de « diversité ». Par nature, le vin peut être issu de raisins produits par un nombre

14. Surface agricole utile.

15. Signes officiels de la qualité et de l'origine.

très important de variétés (plusieurs centaines potentiellement), cultivées suivant des savoir-faire divers, dans des terroirs naturels plus variés encore (croisement de conditions géologiques, pédologiques, climatiques, etc.) et surtout variables d'une année à l'autre. C'est là l'effet millésime, assez particulier, qui vient d'ailleurs se combiner avec un effet de vieillissement potentiel, le vin étant appelé à se modifier, s'améliorer, à l'issue d'un repos en barrique puis en bouteille. D'où une autre spécificité, l'absence de date limite de consommation ou même d'utilisation optimale. Cette dernière pourrait toutefois avoir un sens dans le cas de produits peu enclins au vieillissement comme certains rosés.

Mais alors que cette idée de vieillissement améliorateur des vins est bien répandue chez les consommateurs, la proportion de vins consommée dans les deux ans après la récolte est de très loin la plus importante (supérieure à 90 %). Enfin, si la « magie » reconnue ou supposée des « effets millésimes » est bien valorisée dans le cas de vins reconnus et vendus à prix élevé, elle apparaît davantage comme un problème de gestion dans le cas de vins plus courants et accessibles, par exemple vendus sous marque, et pour lesquels au contraire une qualité régulière est attendue par les consommateurs ; ou pire encore dans le cas des nombreux vins rosés qui peinent à supporter un vieillissement même minime.

Cela provoque des débats récurrents dans la filière entre les vertus d'une certaine homogénéité pour satisfaire les marchés (nombre réduit de variétés réellement cultivées, clonage, monoculture, cahiers de charges de production, etc.) et la valorisation d'une hétérogénéité (sélection massale¹⁶ des plants, recours aux variétés anciennes oubliées, etc.).

1.2.3.10. Des modes de consommation particuliers et en évolution

On ne pourra pas présenter ici l'ensemble des caractéristiques de la consommation du vin. Un grand nombre d'aspects qui ont longtemps pu sembler immanents car majoritaires dans le cadre du marché français pourraient bien être remis en question dans l'avenir et sur un marché plus globalisé. Ainsi l'association de la consommation de vin lors d'un repas et surtout lors de repas exceptionnels en présence d'invités pourrait ne plus être un élément aussi fondamental¹⁷. Pourtant, l'alliance mets-vin a longtemps fondé certaines politiques de marketing.

16. La sélection massale consiste à repérer sur ses parcelles les pieds portant les meilleurs fruits ou qui paraissent les plus intéressants, puis à prélever, pour ensuite les replanter, des fragments de sarment et les multiplier.

17. À noter ici que le vin est sans doute l'un des rares aliments que des hôtes peuvent présenter régulièrement à leurs invités même s'ils n'en consomment pas eux-mêmes !

1.2.3.11. *Prix, coût et valeur*

La valeur ajoutée de la transformation du raisin en vin est remarquable, et sans doute la plus élevée qui soit ; en tout cas potentiellement, car la valeur d'une bouteille de vin de 75 cl semble pouvoir varier couramment d'un rapport de 1 à 1 000 ! La détermination de cette valeur mérite quelques éclairages. En effet, la qualité du vin demeure très difficile à objectiver et certains ouvrages d'œnologie font observer à quel point la différence entre les bulletins d'analyse d'un grand cru et d'un vin d'entrée de gamme peut être ténue !

Certes l'analyse des arômes et autres aspects que les indicateurs classiquement mesurés progresse, mais elle ne saurait définir valablement la qualité. Les experts font d'ailleurs davantage reposer celle-ci sur des critères très subjectifs d'équilibre, de puissance et de finesse, de persistance en bouche, etc. Cette approche suppose un savoir-faire dans l'analyse organoleptique et une capacité à anticiper sur la qualité probable du produit, généralement inaccessibles à la plupart des consommateurs !

En réalité, le différentiel de valeur pourrait être évalué par un rapport de 1 à 8 000, en observant l'écart entre une bouteille à 2 € (proposée par Lidl en promotion en 2018) et une Romanée Conti vendue dernièrement aux enchères à 16 000 € ! Ce point, qui est loin de représenter la totalité du marché du vin, en révèle toutefois un aspect intéressant : sa capacité à représenter un objet d'investissement et d'intérêt croissant pour les sociétés internationales de vente aux enchères. Pour autant, contrairement à d'autres secteurs qui ont su rendre intelligibles les différentiels de qualité et les mettre en cohérence avec des niveaux de prix, le secteur du vin continue de présenter des produits dont à la fois la composition du contenu et l'étiquetage du contenant ne justifient des différentiels – parfois très importants – de prix qu'auprès d'acheteurs initiés.

On pourrait alors se croire rendu aux confins du marché de l'art ; c'est sans doute le cas pour certains vins, mais ici encore avec quelque spécificité dans l'appréciation du « bon » et la quête du plaisir : le consommateur a affaire à un produit pas seulement artistique, mais doté d'un certain rôle fonctionnel, alimentaire, rafraîchissant ou autre. Ensuite, il aura sans doute un rôle peut-être plus actif qu'un amateur de tableau ou auditeur mélomane, car il devra choisir une conservation, une date de dégustation, une occasion de consommation, une alliance éventuelle mets-vins, et plus encore devra mobiliser en plus d'une culture éventuelle des savoir-faire propres à l'analyse sensorielle. C'est là sans doute qu'apparaît plus clairement le rôle spécifique joué sur les marchés par les prescripteurs, éclairés et éclaireurs de toute sorte, simple « collègue qui s'y connaît », journaliste de revue spécialisée ou caviste proluxe... Le

storytelling tient ici toute sa place, qui a engendré une prise de conscience de son potentiel chez de nombreux producteurs et le développement de cabinets-conseils spécialisés dans ce type de communication (Hannin 2017).

1.2.3.12. *Une distribution à la fois moderne et traditionnelle*

Dès lors, le marché du vin en France qui a, comme pour tant d'autres produits de grande consommation, intéressé la grande distribution à partir des années 1960, a su parallèlement entretenir des réseaux de distribution spécialisés, valorisants auprès de clientèles avides de comprendre et de connaître ce que l'étiquette ne livre pas d'elle-même aisément au profane. Aussi la vente directe au caveau, généralement difficile à évaluer statistiquement, s'est-elle apparemment développée ces dernières années dans un contexte de baisse de consommation, en même temps que l'œnotourisme d'une part et la vente par correspondance et le e-commerce d'autre part, qui peuvent en être le prolongement.

L'exportation représente un potentiel important sur un marché qui s'est mondialisé ces dernières décennies. Elle est apparue en France comme une alternative prometteuse à des marchés intérieurs majoritaires mais en déclin et pouvant cibler des gisements importants et longtemps inexploités.

Traditionnellement en effet, le vin a été consommé très majoritairement dans son pays de production (contrairement au café par exemple). En réalité, le marché international du vin a existé précocement comme pour de rares autres denrées précieuses depuis l'Antiquité, mais il ne s'était curieusement que faiblement développé jusqu'à la fin du XX^e siècle, et encore plutôt concentré sur quelques vins particuliers très appréciés de clientèles particulières ou de luxe (sherry et porto au Royaume-Uni, grands crus bordelais et bourguignons, champagnes vers les classes aisées de nombreux pays, etc.).

En 1995, le marché mondial – c'est-à-dire la part de la consommation mondiale de vins ayant franchi au moins une frontière – n'excédait pas 15 %, mais il n'a cessé d'augmenter jusqu'à atteindre près de 45 % aujourd'hui, soit trois fois plus. C'est ainsi que le vin représente pour des grands pays exportateurs un enjeu économique important. La France, par exemple, dégage un solde de balance commerciale de près de 10 milliards d'euros chaque année.

Mais le marché est devenu en quelques années très concurrentiel, d'une part du fait d'une offre qui s'est étendue significativement et rapidement aux pays improprement appelés du « Nouveau Monde viticole » puis à la Chine, et d'autre part du fait d'une demande en vins d'importation demeurée pour une large part assez concentrée. Cette concentration s'observe dans les populations plutôt aisées de pays occidentaux d'Europe

du Nord et des États-Unis, mais aussi en Chine et dans quelques pays d'Asie important souvent des volumes substantiels de vrac.

Ainsi le monde du vin s'est-il transformé sensiblement et d'une façon très singulière durant les trois dernières décennies. Avant les années 1990, il était très largement européen pour ce qui concerne la production et la consommation. Les grands pays producteurs, la France, l'Italie et l'Espagne, étaient également les plus grands consommateurs et représentaient plus de la moitié de la planète vin. Le paysage s'est aujourd'hui largement modifié du fait notamment :

- de nouveaux pays producteurs développés dès les années 1995-2000 en Amérique et dans l'hémisphère Sud ;
- de l'arrivée de la Chine, alors invisible dans les statistiques, dans le classement des plus grands vignobles et plus gros producteurs ;
- de la conquête de nouveaux marchés, en Asie, en Europe du Nord et dans une moindre mesure en Afrique.

Ces évolutions contemporaines de l'émergence de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) en 1995 sont vouées à favoriser les échanges internationaux sur la base de définitions plus libérales du vin, de pratiques œnologiques admissibles plus ouvertes et donc potentiellement moins protectionnistes. Cette vision aurait pu converger avec l'objectif clamé depuis 1924 par l'OIV de développer des marchés du vin. En réalité beaucoup plus libérale quant à l'accès au marché et à la définition du vin, l'OMC ainsi que ses états membres ont poussé l'OIV à revoir d'une part son mode de gouvernance et d'autre part ses conceptions du vin de façon à les rendre plus perméables aux innovations technologiques.

1.2.3.13. Image et communication

Le positionnement traditionnel du vin comporte une part importante de subjectif, de magique, voire historiquement de sacré. Dans un pays dit traditionnel tel que la France, le vin est généralement considéré comme un bien culturel, voire patrimonial, ces concepts pouvant recouvrir plusieurs réalités qu'il conviendrait d'approfondir. Le consommateur de vin y est généralement considéré comme assez peu compétent et souvent en difficulté pour choisir un vin, en apprécier la valeur intrinsèque ou encore le commenter. L'éducation à ces aspects a été finalement peu développée par la filière ou par des politiques publiques, renforçant ainsi les capacités relevant de la distinction sociale, et à l'inverse les complexes des consommateurs « ignorants ».

La valeur du vin tient généralement à un fort contenu en image ; c'est aussi le cas dans d'autres produits tels que les parfums mais qui sont alors soutenus fortement par

des budgets marketing importants. Dans le cas des vins, c'est le contraire qui est remarquable, l'image étant plutôt adossée à des mélanges synergiques d'attributs empruntant à la tradition, à l'histoire, à la magie de terroirs, à la petite production paysanne, à des paysages et des pratiques respectueuses de la nature dans des territoires délimités, etc. Peu marketées mais génératrices de forte valeur ajoutée, ces images peuvent se révéler fragiles, autant que la notoriété des plus petites appellations.

Peu portée par nature sur la composition finale du produit (de l'eau et de l'éthanol pour plus de 98 %), mais aussi peu sur le *process* (surtout s'il comporte des interventions innovantes, artificialisantes ou polluantes), la communication s'est souvent concentrée sur le territoire (objectivable et délimité dans le cas des IG) ou le terroir (plus difficile à objectiver). Dans un contexte historique de faibles budgets marketing engagés par des entreprises de petite taille, la communication a souvent été en difficulté pour mettre en avant de réelles différences qui soient sensibles et rémunérées par le marché, entre les produits, les *process*, les élaborateurs et les terroirs.

Maîtrisant souvent mal sa communication grand public comme institutionnelle (notamment vers le monde politique), le vin est l'objet d'une médiatisation rarement favorable, des règles souvent draconiennes visant à l'encadrer pour décourager la consommation d'une boisson alcoolisée notamment chez les jeunes. Elle peut être négative, comme quand sont mis en exergue des scandales (fraudes, profits indécents, trafics, successions difficiles pour les propriétaires milliardaires, etc.), des défauts dans la préservation de l'environnement ou des effets de consommations excessives. Même supposée positive, elle a parfois été exagérément élitiste, en valorisant par exemple des sommeliers d'exception, de sorte qu'elle a peut-être contribué à éloigner le vin d'une culture plus populaire. L'essor récent de certains segments de produits – les *bag-in-box* ou les vins rosés – pourrait s'expliquer par une liberté recouvrée des consommateurs populaires échappant aux dictats d'une appréciation des vins soumise à des codes de la dégustation souvent jugés abscons et trop élitistes...

1.2.3.14. *Une relation particulière et complexe au marketing*

Alors que le marketing s'est largement développé dans les firmes agroalimentaires à partir des Trente Glorieuses, le secteur du vin a entretenu une histoire différente avec cette science de gestion. Il a été d'abord longtemps ignoré, voire boudé, jusqu'en 1990 et ce pour des raisons multiples : représentant potentiellement un pouvoir des consommateurs sur le produit, évoquant à la fois le monde industriel et une économie « à l'américaine », plus à même de gérer des marques mondiales que de petites séries issues de petits producteurs, peu utile pour créer de nouveaux produits dans un secteur déjà marqué par l'hypersegmentation de l'offre, le marketing ne représentait alors ni une référence ni une discipline à enseigner aux futurs professionnels du secteur.

Les années 1990 ont représenté un virage important à ce sujet : le développement de concurrences internationales, de marques bien marketées inondant les marchés internationaux, la nécessité d'éviter le retour de crises de marché ont introduit l'idée que le marketing pourrait s'adapter à de telles marques de vins produits en France ; mais surtout, conçu comme une science de la connaissance des marchés et de l'action, il allait pouvoir aussi constituer un cadre scientifique et de pratiques utile, y compris dans le cas de vins traditionnels « sans marque » mais n'échappant pas aux règles du marché. Ce cadre a alors commencé à être enseigné¹⁸ et à remettre en question certaines pratiques.

Ainsi, la baisse de la consommation dans les pays traditionnels a invité à mieux comprendre l'évolution de la demande de la part de consommateurs plus occasionnels et moins prévisibles, moins enclins à associer la consommation de vin au repas traditionnel. Le développement des marchés internationaux a appelé un recours aux techniques du marketing export : la nécessité d'articuler les stratégies marketing entre le coût/volume, où une véritable différenciation a mis en lumière la faiblesse structurelle d'une offre ni vraiment compétitive (du fait de rendements limités par les cahiers des charges des IG), ni vraiment différenciée, c'est-à-dire accompagnée d'investissements marketing récurrents pour « expliquer la différence » au marché.

La multiplicité des mentions, labels et allégations étiquetées est alors apparue comme une faiblesse si elle ne participait pas de cette éducation du consommateur. La part importante de volumes de vins différenciés par leur IG, confiés à la grande distribution, par nature inapte à valoriser des différences autres que de prix, délaissant le consommateur souvent incrédule devant des linéaires riches en étiquettes peu notoires et peu identifiées, a largement entretenu une relation de malaise entre la filière et les grandes enseignes.

1.2.4. Quelles perspectives pour la France dans un marché globalisé ?

Les récentes évolutions décrites ci-avant relativisent pour une part certaines spécificités supposées historiques de la filière sur son marché national, et pour une autre part s'inscrivent également dans une dynamique spécifique. Ainsi, la France a enregistré de grandes modifications de son offre, marquée par des arrachages massifs, et de sa demande, marquée par une diminution régulière de la consommation intérieure depuis 1960. Elle s'est adaptée à un marché devenu plus globalisé par une orientation significative vers l'export et notamment le grand export, en s'adossant à des connaissances croissantes des marchés, fournies par le marketing.

18. Le premier diplôme *post graduate* en marketing du vin est créé à l'initiative de l'OIV en 1987.

Pour autant, elle a conservé son orientation qualitative ancrée sur l'indication géographique – IGP et AOP recouvrent 93 % de la production nationale – qu'elle s'applique dorénavant à valoriser comme un signe de différenciation, bénéficiant pour cela d'un consensus international sur la protection de ces IG sur le marché mondial.

Pour autant, les opportunités ouvertes par ces marques de qualité que sont les IG vont alors constituer un cadre également particulier et assez contraignant pour adapter la filière face aux autres défis maintenant bien identifiés pour les années à venir. En particulier, l'adaptation au changement climatique, l'adaptation aux attentes sociétales désormais très orientées sur la préservation de la santé et de l'environnement, l'adaptation à la nécessaire transition digitale. À tous les niveaux de la filière, depuis la viticulture numérique jusqu'à la fourniture de données modélisées aux distributeurs et aux consommateurs, nombre d'acteurs sont désormais possesseurs d'outils numériques connectés, smartphones aujourd'hui et autres modèles demain, encore plus puissants et aux fonctionnalités encore inconnues.

I.3. Conclusion

Face à ces enjeux nombreux et importants, l'ambition de cet ouvrage consacré au marketing-management du vin en France est double :

- d'abord, présenter dans un langage accessible des travaux de chercheurs en marketing et en management appliqués au secteur vitivinicole français, afin de rendre compte des résultats récents en termes de compétitivité, de stratégie d'exportation, d'application marketing, de positionnement des vins à l'international, mais aussi des problématiques « internes » relatives au foncier viticole, à la gouvernance, au regroupement et à la pérennité des caves coopératives, aux stratégies d'adaptation au changement climatique, etc. ;

- ensuite, cet ouvrage a pour ambition de fournir des outils et des grilles de lecture aux acteurs du secteur : producteurs, institutionnels, responsables de structures viticoles, acteurs de la distribution, etc. À travers de nombreuses illustrations et plusieurs études de cas, les résultats sont souvent traduits par les auteurs en implications managériales et suggestions opérationnelles.

L'ouvrage est structuré en quatre parties thématiques et disciplinaires.

La première porte sur les questions stratégiques. Quatre chapitres aborderont successivement la problématique du foncier, celle des stratégies d'adaptation aux défis du changement climatique, les mouvements de « coopération » (concurrence et collaboration) entre les acteurs et la question de l'innovation dans les coopératives.

La seconde partie est consacrée au management international du vin. Un chapitre fera le point sur l'état des recherches francophones portant sur la question de l'export du vin. Le chapitre suivant traitera des liens entre stratégie et performance à l'export des entreprises viticoles et enfin, un chapitre portera sur la présence des entreprises françaises du vin sur un continent à fort potentiel : l'Afrique.

La troisième partie est dédiée aux aspects financiers. Y seront présentés dans un chapitre les indicateurs financiers et de performances des exploitations viticoles françaises. Les deux chapitres suivants seront consacrés à des structures spécifiques du paysage français, les coopératives vitivinicoles, à travers l'examen des questions de la gouvernance et de la pérennité de ces structures collectives.

Enfin, une dernière partie portera sur le volet marketing à travers trois recherches : la première portant sur le rôle des étiquettes dans le positionnement des vins français, alors que la seconde s'intéressera aux stratégies de placement des vins dans le cinéma français comme moyen de contournement du cadre réglementaire de la loi Évin. Le dernier chapitre illustrera, à travers un cas d'entreprise, les efforts marketing, les stratégies d'adaptation des vins français aux spécificités de la demande internationale.

I.4. Bibliographie

- Aigrain, P. and Hannin, H. (2010). Mutations et perspectives de la filière viticole. In *La vigne et le vin. Mutations économiques en France et dans le Monde*, Hannin, H., Couderc, J.P., D'Hauteville, F. and Montaigne, E. (eds). La Documentation française, Paris.
- Aigrain, P. and Hannin, H. (2008). La réforme de l'OCM vitivinicole et le devenir de la spécificité sectorielle. In *Enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole* Couderc, J.P., Hannin, H., D'Hauteville, F., Montaigne, E. (eds). Bacchus 2008, Dunod, Paris.
- Aigrain, P., Brugière, F., Hannin, H. and Touvron, C. (2017). *Prospective filière française des vins biologiques, Etude France AgriMer & Montpellier SupAgro pour France Vin Bio et Sud Vin Bio*, Edition "Les études France Agrimer", p. 199.
- Atout France (2016). Rapport d'activités 2016. [Online]. Available at: <http://www.atout-france.fr/actualites/rapport-d-activite-2016>.
- Butault, J.-P., Delame, N., Jacquet, F. and Zardet, G. (2011). L'utilisation des pesticides en France : état des lieux et perspectives de réduction. *NESE* no. 35, October 2011, pp. 7–26.

- France AgriMer (2016). Analyse des filières vitivinicoles des principaux pays producteurs : France. *France AgriMer*, p. 12.
- France AgriMer (2016). Analyse des filières vitivinicoles des principaux pays producteurs : Analyse comparée des filières de 10 pays. *France AgriMer*, p. 13.
- France AgriMer (2018). Les fiches de France AgriMer, Vins / Vin. *France AgriMer*, p. 2.
- Hannin, H., Codron J.-M. and Thoyer, S. (2006). The International Office of Vine and Wine (OIV) and the World Trade Organization (WTO): Standardization Issues in the Wine Sector. In *Agricultural Standards: The Shape of the Global Food and Fiber System* Bingen J., Busch, L. (eds). Springer, The Netherlands.
- Hannin, H., (2017) Introduction. “La valeur du discours ; de l’absence de discours à l’abus du « story telling »”, *Conférence, Université de la vigne au vin*, 10 November. Ferrals-les-Corbières, France.
- Kantar World Panel (2017) Tendances Consommation 2017 [Online]. Available at: <https://www.kantarworldpanel.com/fr/A-la-une/TendancesConso>.
- Sebillotte, M., Aigrain, P., Hannin, H. and Sebillotte, C. (2003). *Prospective Vignes et Vins, Scénarios et défis pour la Recherche et les acteurs*. INRA Editions Paris.
- Smith, A., Maillard, J., Costa, O. (2007). *Vin et politique, Bordeaux, la France, la mondialisation*, Presses de la Fondation Nationale de Science Politique, Paris.
- Touzard, JM. and Hannin, H. (2009). Research and innovation in the French wine industry: Towards new factors of competition between regional vineyards? In *Workshop on the role of innovation and science in the wine industry*, January 15-16, University of Novara, Italy.