
Préface

C'est la première fois que l'on me propose de rédiger la préface d'un livre collectif comme celui-ci, et je voudrais tout d'abord remercier chaleureusement les coordinateurs de cette publication d'avoir pris ce risque, car j'avoue qu'au premier abord j'étais perplexe sur la façon de m'y prendre. Au vu du contenu de l'ouvrage, un fil conducteur m'a paru possible pour cette préface : la prise en compte de la spécificité sectorielle de la filière vignes et vins pour aborder les sujets que traite ce livre. J'y reviendrai.

À différents niveaux la filière vitivinicole présente en effet quelques spécificités que l'on peut brièvement évoquer comme suit et pour les principales : le vin, produit issu d'une plante pérenne, contient de l'alcool ; il est miscible et stockable et, malgré l'importance de l'indication géographique, il est de plus en plus substituable par un autre vin. Ces spécificités induisent des modalités particulières de fonctionnement des marchés.

Ainsi la vigne, pour débiter par l'amont, présente-t-elle quelques caractéristiques essentielles, dont la première me semble être la longueur de son cycle productif. D'ailleurs, raccourcir le temps viticole (celui de l'offre) pour coller au mieux au temps vinicole (celui de la demande), qui connaît des évolutions plus rapides et parfois imprévisibles, a depuis l'antiquité constitué un axe important de l'intervention publique en viticulture. Les primes d'arrachage et de restructuration du vignoble poursuivent principalement cet objectif. Pour mémoire, le premier règlement arrachage de l'histoire, destiné certes à libérer des terres agricoles pour les productions vivrières, mais aussi à diminuer la concurrence avec les vins transalpins, c'est l'édit de Domitien, rapporté par l'historien romain Suétone, né aux alentours de 70 après J.-C., édit qui prévoit l'arrachage de la moitié des vignes de la Gaule.

Cette recherche d'ajustement sur le long terme est rendue d'autant plus difficile que, la durée du cycle productif de la vigne étant très longue, la gestion d'une surface plantée en vigne, notamment en zone d'indication géographique notoire, relève davantage de la gestion d'un bien patrimonial que de la gestion d'un investissement productif. L'amortissement est dans ce cas proche d'une fiction comptable : personne ne connaît en effet la valeur de renouvellement d'un bien en moyenne trente-cinq ans plus tard. Néanmoins, cette caractéristique pousse à la recherche d'une valorisation des actifs, pour le coup « immobilisés sur place », qui n'est certainement pas étrangère dans ce secteur au succès historique de la différenciation par l'indication géographique, et notamment l'AOP, ou à la recherche de valorisation par exemple des paysages viticoles *via* l'œnotourisme.

Un deuxième ensemble de caractéristiques du secteur est intéressant à considérer, celui relatif au produit majeur issu de la culture de la vigne dans nos contrées, à savoir le vin. C'est un produit bien sûr liquide contenant de l'alcool et, de ces faits, miscible et assez aisément stockable, même si ces caractéristiques sont surtout vraies en vin rouge, davantage qu'en rosé ou en blanc, où, sauf produits de haut de gamme, le report de stocks dans des conditions qualitatives satisfaisantes excède difficilement une année. Ainsi, un excédent conjoncturel, s'il n'est pas géré d'une manière ou d'une autre, devient-il un excédent structurel, c'est-à-dire qu'il est au moins « transporté » sur la campagne suivante.

Ce risque de déséquilibre du marché ainsi que le contenu en alcool du vin, et des sous-produits de la vinification, ont fait de la distillation le mode traditionnellement privilégié de gestion des excédents viticoles dans l'Union européenne jusqu'à un passé très récent. D'ailleurs, ce contenu en alcool a une deuxième conséquence : face à l'expression d'attentes sociétales comme le respect à la fois de la santé humaine et de la protection de la nature (optique *One Health*), la RSE des entreprises du secteur devrait être dans un futur proche assez orientée par la recherche d'une réduction des intrants, notamment des produits phytopharmaceutiques, tant il est difficile d'imaginer, malgré les méthodes de désalcoolisation des vins, un secteur totalement débarrassé de l'éthanol et de ses conséquences potentielles sur la santé publique, notamment en cas d'excès de consommation.

Enfin, certaines caractéristiques du marché du vin et de son fonctionnement peuvent être également intéressantes à considérer. Il s'agit de l'importance, pour les entrées de gamme notamment, des circuits de vente en grandes et moyennes surfaces de la distribution alimentaire généraliste, et donc des attentes de ces opérateurs en termes de logistique, et ce, sur le marché intérieur mais aussi à l'exportation, fréquemment *via* les importateurs. Bien que cette caractéristique de la distribution sectorielle ne soit pas exceptionnelle, et ce, malgré une tendance aux achats de proximité et dans certains vignobles des ventes à la propriété assez conséquentes, les tendances à la massification

des achats et à la substituabilité des provenances sur les marchés d'exportation sont sous-tendues par quelques vecteurs importants :

- le premier d'entre eux serait à mon sens l'urbanisation croissante : en décembre 2022, d'après la Banque mondiale, 56 % de la population mondiale, soit 4,4 milliards d'habitants, vivent en ville, et cette tendance est appelée à se poursuivre. Le doublement du nombre actuel de citadins d'ici 2050, pourrait conduire pratiquement à sept personnes sur dix dans le monde vivant en milieu urbain ;
- le second vecteur pourrait être le vraisemblable rapprochement attendu des lieux d'embouteillage des lieux de consommation, pour diminuer le bilan carbone du transport des bouteilles notamment ;
- il faudra observer aussi comment la généralisation progressive de la différenciation par l'IG, et ce, au moins au niveau européen, risquerait d'en diminuer la portée en la rapprochant d'une norme, notamment face à la référence dorénavant assez courante au couple « marque x cépage » sur l'étiquetage.

Dès lors, ne pas être à même de fournir en volume suffisant ce type de circuit expose à se faire remplacer par une offre concurrente, notamment à l'international. Dans un tel contexte, manquer de vins expose à des difficultés pour reconquérir d'éventuels marchés non approvisionnés l'année précédente. Cela est d'autant plus important qu'en cas de disponibilités prévisionnelles insuffisantes, le levier « naturel » pour maintenir sa capacité commerciale en volume est d'accroître le rendement, par exemple en taillant plus long, ou encore en jouant sur la gestion du volume commercialisable individuel.

Mais cette capacité semble se réduire du fait de l'orientation tendancielle à la baisse depuis les années 2000 des rendements en viticulture, et ce, pour tous les types de vins, baisse subie notamment du fait du dépérissement de la vigne.

Ainsi faut-il au mieux, tout à la fois, ne pas laisser s'accumuler un excédent tout en évitant de prendre le risque de manquer commercialement de produits, sachant cependant que les vins qui se commercialisent dans le cadre de l'économie du luxe échappent globalement à cette seconde contrainte. D'où une interrogation légitime sur les voies et les moyens permettant de se maintenir sur cette ligne de crêtes, sachant que la formation des acteurs du secteur et un marketing adapté font vraisemblablement partie de la panoplie des leviers pour s'y maintenir.

Mais pourquoi préfacier ce livre en s'intéressant aux spécificités vitivinicoles majeures ? Parce qu'il me semble que, *via* les articles qu'il réunit, ce livre apporte un éclairage particulièrement intéressant à une question qui pourrait être synthétisée comme suit : les caractéristiques de la vigne, celles du vin et de son fonctionnement de marché justifient-elles ou non une approche également spécifique en matière de formation et de marketing au sens large pour cette filière ? Et ce, alors qu'elle apparaît aujourd'hui

à la croisée de chemins entre, d'une part, des vecteurs contextuels généraux comme l'urbanisation mondiale croissante, les effets du changement climatique ou encore les évolutions permanentes des NTIC et, d'autre part, les progrès disciplinaires par exemple en neurosciences ou encore en sciences sociales en matière d'interculturalisme.

Patrick AIGRAIN
FranceAgriMer

Introduction

I.1. Management et marketing du vin : un champ d'analyse et de grandes questions

Cette deuxième livraison du *Management et marketing du vin*, à la suite d'une première parue en 2021, propose de poursuivre les présentations et les réflexions sur les évolutions de la filière, sur la compétitivité de ses entreprises, sur ses organisations dans un contexte de marché concurrentiel mais fortement encadré. Elle aborde donc le secteur vitivinicole dans différentes dimensions, avec des approches plurielles, des auteurs spécialistes de disciplines différentes des sciences sociales, de l'économie et de la gestion, avec différents angles et objets d'études, pour essayer d'en éclairer la complexité. L'objet des différents chapitres proposés concerne ainsi des organisations ou des entreprises, souvent spécialisées dans la production ou le commerce du vin ; il peut aussi concerner ce secteur ou cette filière dans son ensemble. Dans tous les cas, les auteurs, chercheurs, fortement engagés dans cette filière, ont pu prendre en compte alors les nombreuses spécificités sectorielles qui lui confèrent une place particulière au sein des secteurs agricoles et agroalimentaires. Le parti pris est ici une nouvelle fois de multiplier les approches au-delà des frontières du marketing *sensu stricto*, parfois des sciences de gestion ou de sciences économiques, dès lors qu'elles éclairent les marchés vitivinicoles et l'impact de certaines actions sur l'économie générale et la compétitivité de la filière.

On ne reviendra pas ici en détail sur les spécificités de la filière vitivinicole, largement présentées et analysées dans la première livraison en 2021. Mais il est clair que les caractères particuliers mentionnés alors, tels que le mode de régulation historiquement établi en Europe et basé sur une définition unique, l'hypersegmentation des produits mis en marché et la mondialisation tardive mais intense des marchés ces deux

dernières décennies, contribuent naturellement à induire des questions de marketing et de management spécifiques à la filière. On pourrait ajouter une relation au marketing tardive, souvent critique, toujours très particulière et finalement sans doute perpétuellement en construction, que la filière française, en particulier, entretient avec cette discipline importée des États-Unis dans la seconde moitié du XX^e siècle. En tout cas, il nous a semblé utile de continuer d'aborder dans une optique toujours interdisciplinaire, au sein des sciences sociales, certaines des grandes questions qui animent la filière et qui constituent les sujets de recherche des auteurs.

Comme pour la première livraison, il s'agit ici encore de proposer une version accessible et aisément compréhensible par des lecteurs non spécialistes des travaux de chercheurs appliqués au secteur vitivinicole français. Ainsi, les auteurs, souvent enseignants autant que chercheurs, ont tenté d'utiliser des modes de présentation structurés, un style et une démarche pédagogiques, mais il ne s'agit nullement ici de cours ou d'exposés didactiques, encore moins de recettes supposées garantir des succès dans la gestion des entreprises. Si les coordonnateurs et la majorité des auteurs sont toujours membres du cluster de recherche du montpellierain, structuré autour de l'Institut Agro Montpellier¹, l'INRAE et l'Université de Montpellier, certains collègues d'autres institutions, comme Montpellier Business School ou d'autres centres, notamment bordelais, ont été associés. Il nous importait qu'au-delà d'une livraison de recherches issues de nos unités montpelliéraines, cette édition soit aussi une occasion d'illustrer certaines collaborations parmi les multiples partenariats existant entre les centres de recherche français. La qualité de ces relations, qui n'exclut pas certaines concurrences mais aussi de réelles émulations, est en effet fondamentale. Il faut se réjouir du reste de la richesse de ces réseaux de recherche, structurels ou plus éphémères, qui permettent de focaliser les énergies sur les grands défis qui se présentent à la filière.

Les démarches et les résultats de travaux récents y sont présentés sous la forme de chapitres d'une vingtaine de pages, sur des thèmes divers dans leurs disciplines et leurs objets, mais qui convergent vers les thématiques liées aux stratégies et à la compétitivité des entreprises et de la filière, confrontée à des défis classiques (adaptation aux marchés, management, etc.) ou apparus plus récemment (changement climatique, Big Data, etc.).

Ensuite, l'ambition est renouvelée de fournir des outils, des grilles de lecture, des illustrations et des études de cas de référence aux différents acteurs du secteur, et sans se priver de les utiliser à des fins de recommandations managériales et opérationnelles.

1. Montpellier SupAgro créé en 2007 est devenu depuis le 1^{er} janvier 2021 l'Institut Agro Montpellier, à savoir l'une des trois écoles intégrées au sein d'un même établissement unique, l'Institut Agro.

I.2. Pourquoi un second volume ? Objectifs, compléments, nouvelles thématiques et nouveaux auteurs

Les questions sont nombreuses et sans cesse renouvelées, et la première livraison n'avait naturellement pas pu élargir l'ensemble des problématiques soulevées, aussi large qu'ait pu être le panorama présenté alors. Certaines thématiques n'ont pas été reprises, d'autres ont été approfondies, d'autres enfin ont émergé. Ainsi, les questions propres aux spécificités de la filière, aux façons d'aborder le changement climatique, la « coopération » entre organisations sur un même territoire et la place particulière de l'innovation dans un secteur, qui a fait de la tradition l'ADN de ses institutions autant que son axe de communication premier, avaient été particulièrement analysées dans des chapitres dédiés.

Certains thèmes déjà abordés en 2021 donnent lieu à des approfondissements. C'est le cas des stratégies d'exportation des coopératives, la consommation et les marchés ouverts à l'exportation en Afrique, ou encore de certains modes de communication, comme le *storytelling* et les espaces fermés ou ouverts par la loi Évin. Enfin, on aborde dans ce volume de nouvelles thématiques, avec des illustrations et des cas d'application appropriés, qui se situent dans divers champs des sciences sociales : économiques avec les mutations de l'environnement ou le concept de « cluster » (avec le cas de Montpellier), du marketing stratégique (le positionnement commun à certains terroirs associés), du marketing opérationnel (comme la communication ou l'œnotourisme), ou de la gestion, que ce soit celle des stocks ou encore celle des données numériques.

Dans la plupart des cas, le lecteur trouvera des éléments de réflexion pour mieux comprendre une actualité de la filière riche en questions, souvent issues de situations critiques. Ainsi le marché du vin bio, qui avait pourtant connu un décollage historique dans la dernière décennie et qui rencontre à présent des difficultés nouvelles, est abordé ici sous l'angle original du « consentement à payer », précieux outil d'économie comportementale et expérimentale développé récemment. De même, l'indispensable mais toujours difficile dialogue entre recherche et professionnels peut s'enrichir de l'approche fournie par le concept de « cluster ». Comment ne pas faire résonner les crises vécues aujourd'hui sur fond de « déconsommation » d'un produit, qui n'est plus depuis longtemps un produit de première nécessité, avec les initiatives difficiles mais heureuses de construction de positionnements et d'images collectives fortes comme en Beaujolais ou dans la Loire volcanique ?

La problématique de l'acquisition de domaines viticoles suscite un intérêt particulier, non seulement du fait du cas de l'emblématique « Petrus » qui y est particulièrement traité, mais aussi du fait des questions posées par l'évaluation du prix et de la valeur « émotionnelle » de telles entreprises.

1.3. Contexte récent de la filière viticole et les « nouveaux » enjeux

Ces motivations pour un deuxième ouvrage ont été encouragées par un contexte particulier, générant une série d'enjeux pour les acteurs de la filière, d'ordre commercial comme organisationnel ou même institutionnel. Parmi ces éléments de contexte, plusieurs sont directement liés aux caractéristiques de la filière et du produit.

Le secteur du vin est réputé être fragmenté entre de nombreux acteurs aux tailles et aux gouvernances différentes. En effet, des groupes cotés en Bourse cohabitent avec des structures de tailles plus petites, y compris des petites PME familiales. Tous ces acteurs appartiennent à des familles différentes, présentes à différentes étapes de la chaîne de valeur et à la gouvernance variée : exploitations agricoles, ancrées dans une famille depuis des générations ou au contraire composées d'investisseurs financiers, coopératives et négoce. Les organisations sont légion dans la filière, en fonction des métiers, des types de vin ou encore des régions productrices... La tentation de se regrouper, de se concentrer ou simplement de s'organiser y est fréquente pour mieux peser dans l'univers concurrentiel et tenter de mieux s'y adapter.

Ainsi, le chapitre 10 présente la démarche de recherche d'un positionnement commun pour promouvoir les vins de quatre vignobles du Massif central. Cette mise en œuvre est jalonnée de difficultés. En effet, un projet collectif suppose la réunion d'entités différentes qui doivent agir de concert et ces entités ont, elles-mêmes, en leur sein, des acteurs ayant des visions différentes et parfois contradictoires du projet. Le rapprochement de ces acteurs s'est révélé un challenge difficile, mais qui a pu aboutir à force de volonté et de méthode participative.

Le chapitre 12 propose pour sa part un autre exemple de construction collective, issue de la collaboration entre une marque régionale, Vins d'Alsace, et une confrérie vinique, la Confrérie Saint-Étienne, en montrant les avantages qui peuvent être retirés de cette collaboration.

Et pour aller plus loin encore dans cette dimension collective, le chapitre 11 montre comment un cluster ancien mais toujours bien actif, le cluster Vigne et Vin de Montpellier, en mettant en présence de nombreux acteurs du secteur, y compris les enseignants-chercheurs, les étudiants, les experts, les politiques, les instances collectives, les producteurs, etc., et en les faisant interagir, permet d'accroître la compétitivité des entreprises et du secteur dans son ensemble.

Autre illustration de stratégies collectives, le chapitre 16 présente la situation particulière des coopératives et des unions de coopératives face à la même problématique de l'export. Il montre que, dans l'ensemble, les coopératives et leurs unions exportent moins que les autres entreprises du secteur. Ce phénomène est plus marqué pour les coopératives qui apparaissent moins bien adaptées que les unions de coopératives pour exporter leurs vins. L'export suppose une grande capacité d'adaptation.

Dans tous les cas, sur les marchés domestiques ou étrangers, la nécessité d'un positionnement clair demeure un prérequis pour toute stratégie ou politique de communication collective ou distribution à mettre en œuvre. Cela apparaît clairement dans le chapitre 9, qui explore le cas du lancement du beaujolais rosé pour répondre aux nouvelles habitudes de consommation et faire face à la réduction de la consommation de vins rouges.

Le vin est un produit fréquemment ancré dans le terroir, dont il est difficile d'évaluer la qualité sans le goûter, et présentant souvent une différenciation faible et difficilement sensible. Tout cela contraint les producteurs à mettre en place des stratégies pour se distinguer de la concurrence et répondre aux attentes des consommateurs français et étrangers. Il bénéficie en outre d'une forte image sociale (tradition, convivialité, produit de luxe pour certaines catégories) et il est soumis à une forte réglementation en France comme à l'étranger, que ce soit en matière de production (système des appellations), de commercialisation (par exemple, monopoles d'État dans certains pays du monde) ou encore de communication. Toutes ces caractéristiques incitent les entreprises du secteur à faire preuve de flexibilité et à déployer des stratégies générales, notamment en marketing, tout en intégrant ces spécificités parfois contraignantes, comme en ce qui concerne l'étiquetage au regard de la réglementation. C'est alors que différentes options, propositions et techniques de communication peuvent être mises en œuvre, dans le respect des règles juridiques et spécifiques, telle la loi Évin, et aussi en s'adaptant aux attentes et aux cultures des consommateurs. Ainsi, le chapitre 6 explore le recours à l'imagerie mentale (ou « instruction à imaginer ») pour la communication des entreprises viticoles dans le respect de la réglementation. Lorsque l'entreprise souhaite communiquer à l'international, elle peut être confrontée à des réglementations particulières, mais également à des cultures différentes. Dans ce cadre, le chapitre 8 s'interroge sur la façon d'adapter la communication en fonction des pays où elle est effectuée. Il est alors préconisé d'effectuer une « traduction sémiotique » des publicités selon les pays où elles sont diffusées. Dans une dimension plus traditionnelle, le chapitre 5 montre comment le *storytelling* et la mise en récit de l'authenticité peuvent permettre de construire une identité et une légitimité pour les néovignerons. Ils peuvent ainsi créer des liens fondés sur les émotions avec leurs clients, leurs prospects et leur environnement en général.

L'objectif demeure la capacité à répondre aux attentes du marché, marché de consommateurs souvent peu connaisseurs, et pourtant déterminants par leurs choix, leurs comportements et leurs actes d'achats, des profits réalisés par les entreprises de la filière. Ainsi, cela fait de nombreuses années que l'on observe un ensemble de mutations, aussi bien sur le marché domestique que mondial. La baisse de la consommation sur le sol français rend indispensable la présence sur les marchés internationaux, et les exportateurs doivent parfois faire preuve d'audace pour se développer sur des marchés « émergents », comme c'est le cas en Afrique, marché qui présente des opportunités de croissance intéressantes. Pour l'aborder, les entreprises viticoles doivent communiquer dans une approche interculturelle, comme le montre le chapitre 13 qui propose une

réflexion sur les orientations marketing à adopter vis-à-vis des consommateurs africains. La conquête de ce marché suppose également le développement de relations de confiance avec les importateurs locaux. En adoptant une posture transdisciplinaire, le chapitre 15 montre comment une bonne interaction sociale entre les acteurs peut permettre de bâtir cette relation de confiance.

Mais, plus généralement, comment s'assurer que les produits mis en marché peuvent satisfaire les consommateurs ? Le chapitre 7 présente une étude qui mesure la valeur des vins biologiques à partir du consentement à payer par le consommateur. Si ceux-ci sont prêts, à qualité équivalente, à payer plus cher un vin biologique, les efforts des producteurs pour répondre aux attentes du marché s'en trouvent alors réellement récompensés.

Il apparaît alors possible de mieux cerner le consommateur, et d'autres outils pourraient bien y contribuer dans les prochaines années. Ainsi, le chapitre 2 présente les opportunités offertes par la transformation numérique et le Big Data pour améliorer la politique marketing et la relation client. En effet, ces technologies numériques ont connu un essor particulier ces dernières années, et sans doute encore renforcé avec la crise sanitaire. Encore très peu exploitées, elles présentent de belles possibilités de développement pour les entreprises du secteur générant de vrais challenges et opportunités pour les acteurs de la filière (développement du e-commerce, réflexion sur l'intégration du Big Data à la stratégie des entreprises y compris des PME, etc.).

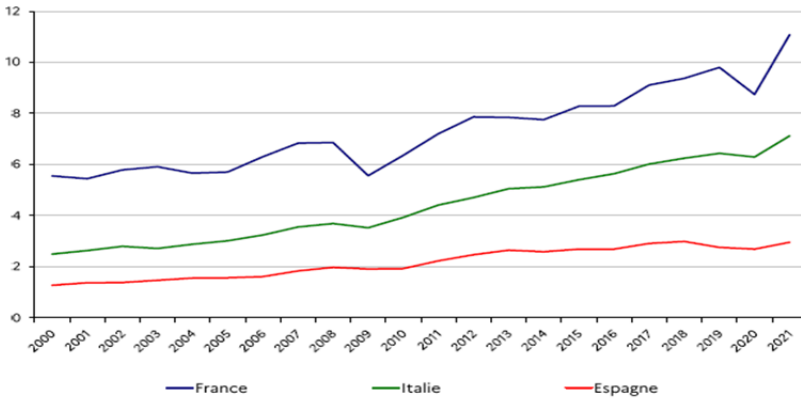
Autour de ces acteurs gravite un écosystème institutionnel dense participant à la régulation, au financement ainsi qu'à la visibilité des entreprises de la filière (organisations interprofessionnelles, INAO, syndicats d'appellation, fédération des exportateurs de vins et spiritueux, FranceAgriMer, établissements financiers proposant des centres dédiés, etc.) qui influence le cœur du *Business Model* de ces entreprises, en leur offrant des leviers particuliers pour s'adapter à la demande du marché et à celle de la société. Ainsi, le chapitre 1, centré sur la problématique centrale des stocks à partir d'une enquête réalisée auprès des professionnels du secteur, présente la façon dont les stocks caractérisés par leur volume important en viticulture peuvent devenir un outil stratégique et financier au service des objectifs poursuivis par l'entreprise.

Consacré à une autre problématique de gestion, plus patrimoniale, celle de la valorisation parfois astronomique des domaines prestigieux, le chapitre 3 montre, à travers un cas concret, que la viticulture attire des capitaux au-delà de la logique purement financière du fait d'une valeur émotionnelle acceptée, voire désirée, par les investisseurs. Ce phénomène ne touche pas uniquement les domaines les plus prestigieux. Il concerne également ceux qui s'inscrivent dans une stratégie de développement pérenne à long terme, en produisant des vins dont la qualité est saluée par le marché et en adoptant des pratiques reconnues comme vertueuses. Ces entreprises ne sont donc pas dans une logique financière de court terme. Leur contrainte financière est moindre. Elles peuvent alors disposer de capitaux à un coût moins élevé que dans d'autres secteurs, à risque

équivalent. La valeur émotionnelle attribuée aux entreprises du secteur leur permet ainsi de disposer plus facilement des financements nécessaires aux innovations et aux adaptations attendues par le marché et par la société. Bien investis, ces capitaux peuvent permettre, par exemple, de s'inscrire dans des logiques de développement à l'international, comme l'expose le chapitre 4 qui analyse la position internationale de la viticulture française et évoque des propositions qui favoriseraient un leadership de la France. Il conviendrait peut-être de bâtir des marques fortes permettant de rivaliser sur le marché international en utilisant les possibilités offertes par les nouvelles technologies et une innovation « protéiforme »...

Évolution des exportations italiennes, espagnoles et françaises de vins en valeur entre 2000 et 2021

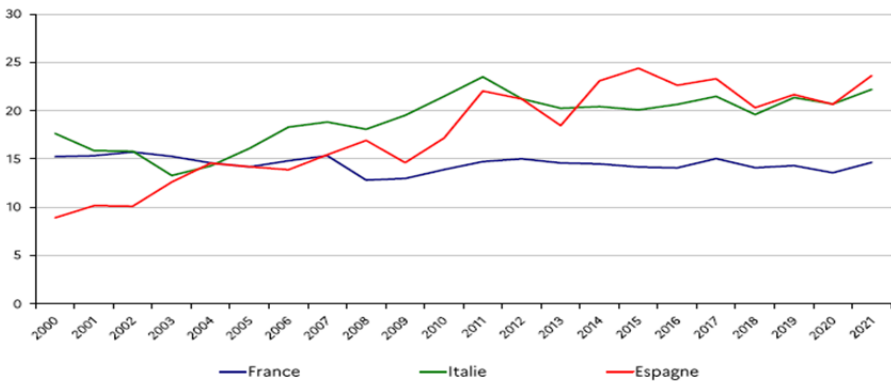
En milliards d'euros



Source : Données douanes d'après Trade Data Monitor

Évolution des exportations italiennes, espagnoles et françaises de vins en volume entre 2000 et 2021

En millions d'hectolitres



Source : Données douanes d'après Trade Data Monitor et OIV

Figure 1.1A. Évolution des exportations mondiales de vin par pays et par zones de production (source : données de FranceAgriMer 2021/Vins)

Parts de marché volume dans les exportations mondiales de vin entre 2000 et 2021

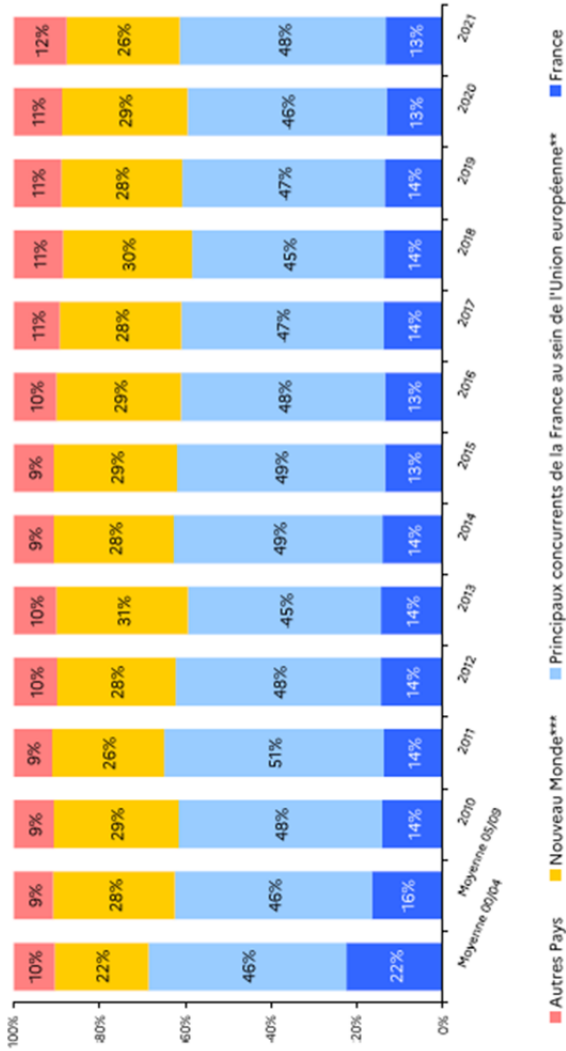


Figure I.1B. Évolution des exportations mondiales de vin par pays et par zones de production (source : données de FranceAgriMer 2021/Vins) (suite)

La France compte historiquement parmi les leaders, même si sa place est régulièrement challengée par l'Italie et l'Espagne (voir figure I.1.), pays producteurs traditionnels, mais aussi de plus en plus par d'autres pays producteurs proposant une offre à la qualité croissante d'année en année. Les habitudes des consommateurs évoluent (voir figure I.2), que ce soit sur le marché domestique ou sur les marchés internationaux, avec des consommations plus occasionnelles, une dimension expérientielle plus forte, une baisse de la consommation française en volume et des consommateurs étrangers de plus en plus exigeants. Les préoccupations et les attentes des consommateurs évoluent aussi vers une « alimentation plus saine », en ligne avec les questions environnementales et sociétales, venant s'ajouter aux problématiques plus classiques de qualité et de prix. C'est ainsi qu'une partie de la demande est en attente d'une production plus respectueuse de l'environnement, ce qui a notamment contribué à l'essor du vin biologique (voir chapitre 7) suivant une courbe qui atteint aujourd'hui des limites en rencontrant de nouvelles concurrences.

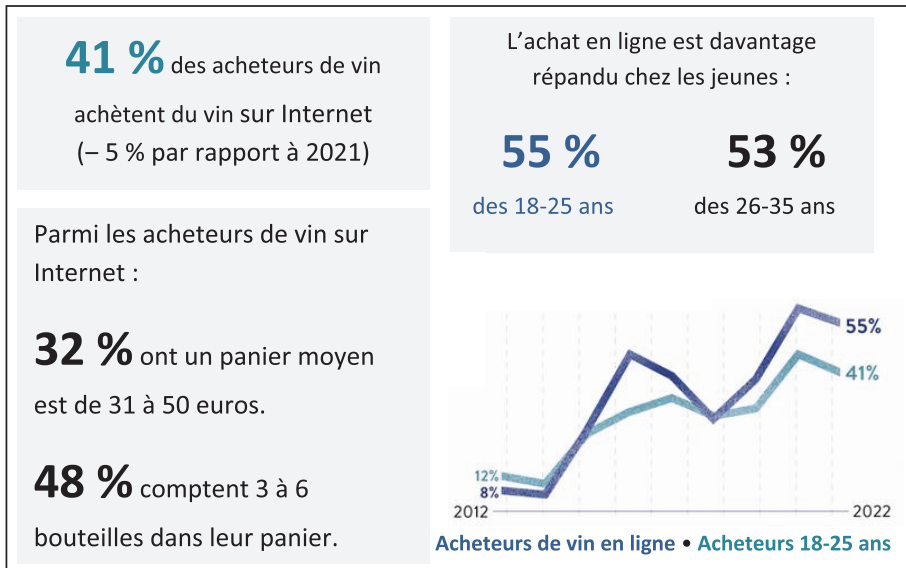


Figure I.2. Évolution des habitudes de consommation
(source : données du baromètre 2022 Sowine²/Dynata)

Enfin, la filière vin doit, comme tous les autres secteurs d'activité, faire avec les mutations et les chocs que connaît la société tout entière, certains touchant de manière plus forte les entreprises du secteur du vin, notamment les problématiques climatiques, mais aussi les taxes Trump et le Brexit il y a quelques années, rattachées à

2. <https://sowine.com/blog/resultats-barometre-sowine-dynata-2022>.

deux destinations clés pour les vins français à l'étranger. De manière plus globale et systémique, le monde fait régulièrement face à des crises économiques et financières, et plus récemment la crise sanitaire relative à la Covid-19, qui a ébranlé le monde entier et qui a requis de la part des entreprises une capacité à être résilientes, à s'adapter, voire à se réinventer, comme le montre le chapitre 14 sur les métiers de l'export. Il y est présenté comment, confrontés à une crise, les professionnels du secteur ont pu démontrer leur capacité d'adaptation. À travers une enquête, ce chapitre explore la façon dont les managers export ont maintenu leur activité pendant la crise sanitaire de la Covid-19 et ont fait preuve de flexibilité. Cette étude s'intéresse également à la gestion dans la phase post-Covid, et notamment à la façon de pérenniser les outils développés pour faire face aux confinements. Cette pérennisation peut alors passer par la combinaison des compétences existantes pour en développer d'autres.

I.4. Seize chapitres sur de nouvelles tendances stratégiques et marketing

Ainsi, afin d'apporter un éclairage à tous ces enjeux et de permettre aux entreprises et aux institutionnels de bénéficier de clés de lecture du contexte actuel et des enjeux qu'il génère, le présent ouvrage propose un ensemble de seize chapitres, regroupés en quatre grandes parties thématiques et disciplinaires.

Les quatre premiers chapitres abordent des thématiques ayant attiré aux stratégies faisant écho aux grandes tendances conjoncturelles qui impactent la filière. Ainsi, il sera question du rôle stratégique des stocks de vins (chapitre 1), de la transformation digitale et des Big Data dans les PME de la filière (chapitre 2), mais aussi des questions de valorisation du foncier viticole (chapitre 3), ainsi que des stratégies internationales des entreprises vitivinicoles en réponse aux tendances et aux mutations de leur environnement international (chapitre 4).

La deuxième partie est consacrée au volet marketing, à travers quatre chapitres focalisés sur des tendances actuelles en lien avec le contexte dans lequel évolue la filière : le *storytelling* (chapitre 5) comme vecteur de différenciation, deux chapitres sur la communication et la publicité sur le vin au regard de l'évolution de la réglementation (chapitres 6 et 8) et un quatrième s'intéressant à l'attribut « biologique » et à son lien avec la qualité et la valeur perçue (chapitre 7).

La troisième partie se focalise, quant à elle, sur les stratégies collectives et la dimension terroir à travers quatre chapitres. Il sera question de terroir et d'image collective (chapitre 9), de positionnement collectif avec l'émergence d'une marque collective (chapitre 10), de synergie entre une marque et une confrérie sur une même région viticole (chapitre 12) et de la présentation d'un cluster valorisant les synergies entre acteurs de la filière et monde académique dans une autre région viticole (chapitre 11).

Enfin, la dernière partie aborde le contexte international et les challenges qui se présentent aux acteurs de la filière. Un premier chapitre présente l'évolution des métiers de l'export suite à la crise sanitaire (chapitre 14). Deux chapitres font ensuite un focus sur la place des vins français sur le marché africain, avec un éclairage sur l'accueil fait par les consommateurs africains aux vins de Bordeaux (chapitre 13) et sur le rôle de la confiance dans la relation BtoB sur ce même marché (chapitre 15). Enfin, un dernier chapitre aborde les stratégies des coopératives vitivinicoles à l'export (chapitre 16).