

Mercredi 20 juin 2001 : de retour d'une journée entière passée à arpenter les allées de Vinexpo...

Notes.

L'Australie, la Nouvelle-Zélande, les USA, le Chili, l'Argentine, l'Afrique du Sud, la déferlante des vins du Nouveau Monde va-t-elle naufrager la viticulture du Vieux Continent. À Vinexpo, à en croire certains, la France vinicole, sûre d'elle et dominatrice, en serait la première victime. Déjà, sur le marché anglais, face à la coalition des pays du Nouveau Monde conduite par les australiens, sa part de marché s'effrite inexorablement.

Alors faut-il, comme le préconisent certains, nous délester de notre réglementation contraignante, faire des vins à la carte pour plaire aux nouveaux consommateurs, entrer de plain pied dans l'univers impitoyable des marques mondiales, gérer notre viticulture pour qu'elle devienne pourvoyeuse d'une matière première standard pour winerie ?

Poser le problème en ces termes est le meilleur moyen d'éviter d'aborder les vrais problèmes de notre viticulture, et bien évidemment de s'atteler à la recherche des solutions.

Pour ma part je crois que nous sommes en train de récolter ce que nous avons semé, nos échecs à l'exportation trouvent principalement leur source dans un **manque de rigueur**.

En effet, depuis toujours nous sommes, et nous restons encore, la référence dans le domaine du vin. Une telle position, doublée de celle de leader mondial sur le marché des vins et spiritueux, nous oblige à maintenir notre niveau d'excellence sur tous les segments du marché du vin.

Sous les grandes ombrelles que sont nos appellations d'origine contrôlée, surtout sous celles qui jouissent de la plus grande notoriété, s'abritent des vins moyens voire indignes de l'appellation. Succès aidant ou pression d'une demande momentanée une grande part de nos vins de pays, petits nouveaux dans la cour, se sont laissés aller, comme certains de leurs grands frères AOC, à confondre rendement administré, moyenne arithmétique, et qualité du produit. On optimisait la déclaration de récolte. Nous étions sur notre petit nuage, grisés, insoucieux telle la cigale de la fable, alors qu'il eût fallu capitaliser les dividendes de cette embellie en investissements commerciaux, en un pilotage fin de chacun de nos vignobles - quel que soit son statut juridique, sa notoriété, - par les metteurs en marché.

Nous en sommes restés, pour la part volumique de certaines appellations génériques et de beaucoup de nos vins de pays, à une conduite approximative du vignoble ; le viticulteur, la cave coopérative produisent du vin et attendent le courtier pour que les assembleurs que sont nos négociants généralistes, nos embouteilleurs-distibuteurs, nos embouteilleurs pourvoyeurs des premiers prix pour la grande distribution et les hard discounteurs, l'écoulent. On ne peut espérer être fort sur les marchés extérieurs avec ces vins d'entrée de gamme si on les traite ainsi sur son marché domestique.

Ce constat étant fait - j'y reviendrai dans la suite de mes développements - on peut se poser la question de savoir si nos décideurs professionnels et publics disposaient bien de tous les éléments pour appréhender la situation présente, l'évaluer afin d'anticiper sur les tendances lourdes des marchés ?

J'ai effectué quelques recherches avant de me prononcer.

1^{er} élément à verser au dossier

En 1993 le Conseil de Direction de l'ONIVINS confiait au cabinet BOOZ.ALLEN & HAMILTON INC. la mission d'élaborer des recommandations pour assurer le développement de la filière vin française. Le champ de cette mission se limitait à l'étude des vins tranquilles et mousseux hors champagne sur sept marchés spécifiques : France, Allemagne, Royaume-Uni, Espagne, Etats-Unis, Japon et Asie du Sud-Est. Par ailleurs, l'étude englobait l'analyse de la situation de nos concurrents mondiaux : Allemagne, Espagne, Italie, Grèce, Portugal, Hongrie, Bulgarie, Etats-Unis, Argentine, Chili, Afrique du Sud et Nouvelle Zélande.

Dans une note de synthèse du 13 octobre 1993 (cf. ANNEXE 1) le cabinet proposait trois grandes recommandations pour la filière viti-vinicole française :

1. Renforcement des entreprises françaises ;
2. Développement d'une offre vinicole française compétitive ;
3. Assainissement des conditions de marché (conditions de commercialisation et conditions de production).

Sans entrer dans le détail de ces recommandations j'ai extrait de chacune des rubriques une proposition ou une mise en garde afin de vérifier si nous avons su tirer parti des recommandations de l'étude Booz.Allen:

- pour le point 1 « **la création d'un fonds de développement nous paraît nécessaire pour favoriser les regroupements d'entreprises par l'injection de capitaux propres...** »
- pour le point 2 « **développer les marques de vin, pour les marché d'exportation notamment, qui permette de faciliter le processus d'achat de consommateurs non-connaisseurs...** »
- pour le point 3 « **la poursuite d'une politique de traitement global de la filière par la baisse des rendements et les aides de soutien de marché ne ferait que nuire à la compétitivité de la filière en pénalisant les meilleurs...** »

Presque 10 ans après qu'en est-il ?

- après moult expertises, et sans doute parce que l'apparente bonne santé du secteur viti-vinicole n'incitait guère les acteurs de la filière à l'inscrire comme une priorité le **FIDEVI est toujours en rade**. Dès les premiers prémices de la crise le voilà qui revient sous les projecteurs de l'actualité. À nouveau, en chœur, on s'accorde sur la nécessité et l'urgence de muscler les entreprises du secteur viti-vinicole. Fort bien, mais je ne puis que constater que ce fonds, s'il sort enfin des limbes, ce sera sous le regard attentif des autorités communautaires qui brideront la liberté de manœuvre dont nous disposions encore en 1993.

C'est regrettable et, même si ce fonds n'aurait pas permis de régler l'ensemble des problèmes de la fragmentation des entreprises françaises de commercialisation (coopératives et négociants), il aurait sans aucun doute permis de soutenir les initiatives de ceux qui avaient su anticiper et surtout d'être plus réactif face à la montée en puissance des entreprises viticoles du Nouveau Monde : Gallo, Mondavi, Jacob Creeks...

- En ce qui concerne la recommandation du point 2, sans vouloir enfoncer le clou il me semble qu'il est un peu tard pour s'inquiéter de nos revers sur le marché anglais, revers dus essentiellement à l'inadaptation d'une partie de notre offre face à une demande plus spécifique de nouveaux consommateurs ; inadaptation due, non pas seulement comme on le dit souvent à la complexité de notre offre, mais à l'absence de marques jouant le rôle de fil rouge, de guide rassurant pour capter puis guider ces nouveaux venus dans un univers plus complexe que celui de leurs boissons habituelles. Seules des entreprises de taille suffisante peuvent faire émerger des marques, les promouvoir, les soutenir auprès d'une distribution de plus en plus concentrée. Dans ce domaine le temps que nous avons perdu (un temps correspondant à ce qu'il faut pour porter une marque au seuil de la maturité) nous prive d'un des outils efficace pour engager la reconquête du terrain perdu.
- Sous le prétexte, justifié, que les Français étaient peu sensibles aux marques dans le domaine des vins d'AOC, sans doute « traumatisés » qu'ils étaient par le souvenir des grandes marques de vin de table qui, en leur temps - bien avant les produits laitiers et les autres boissons- furent des précurseurs et des modèles de marketing adaptés à leurs consommateurs, beaucoup d'entreprises françaises ont répugné à marquer leurs vins. Aujourd'hui tout le monde salue le génie de Philippe de Rothschild pour son Mouton Cadet mais il fut un temps pas si lointain où sur la place de Bordeaux certains se gaussaient de cette initiative : comment un grand cru classé pouvait-il se laisser aller à jouer dans la cour des Bordeaux génériques. Ayant moi-même travaillé dans la seule société française détentrice d'un vrai portefeuille de marques (Vieux Papes, la Villageoise, le Carré de Vigne) : la SVF j'ai pu mesurer le fossé qui sépare la France vigneronne de l'univers des produits de marques.
- Pour l'heure si l'on se réfère au classement des 20 premières marques vendues sur le marché britannique (cf. ANNEXE 2) 15 sont originaires du Nouveau Monde : 9 australiennes dont 6 dans les 10 premières, 3 américaines dont la première E&J Gallo, 2 sud-africaines ; la première marque européenne est française (mais le vin qui est dans la bouteille l'est-il ?) : Le Piat 12^{ème} suivie par deux marques allemandes Blue Nun et Black Tower ; enfin la Cie Rothschild avec Mouton Cadet est 17^{ème}. Ce point sera développé dans la suite du rapport.
- Quant à l'avertissement contenu dans le point 3 il est plus que jamais d'actualité. La crise des vins de table et des vins de pays qui semble avoir surpris tout le monde par son ampleur et sa brutalité trouve son origine dans **l'inadaptation de nos modes de régulation tant nationaux que communautaires ce qui nous conduit, pour tenter d'éviter l'explosion, à prendre des mesures qui confortent ceux qui sont à l'origine de la crise et**

qui fragilisent ceux qui ont su adapter leur offre à la demande commerciale

- En effet, si la baisse généralisée des rendements des vins de pays est une bonne mesure de régulation globale du marché, en revanche elle pénalise économiquement et commercialement les entreprises ou les vignerons qui ont des débouchés pour leur production. Une logique globale, nationale pour juguler le trop plein de ceux qui se contentent de produire, et même de surproduire en optimisant leurs déclarations de récolte, est un frein et un handicap supplémentaire dans la compétition avec les vins du Nouveau Monde pour ceux qui avaient su gagner des marchés. Comment expliquer à un vigneron des Coteaux de Gascogne qui exporte 70% de sa production en Grande-Bretagne qu'il lui faut baisser son rendement de 90 à 80 hl/ha, alors qu'il manque de vin, que son équilibre d'exploitation est lié à ce rendement, que son produit est de qualité, apprécié par ses clients, pour juguler les débordements des viticulteurs des Pouilles, des Charentes, de la Mancha, du Midi ou de son propre département ? Puniton collective, pénalisation de la logique d'entreprise au profit de producteurs de kilo dégradé . Il faudra bien un jour sortir définitivement de cette logique matière première à détruire.

Ce point, regroupé sous le vocable général de gestion du marché, doit être traité en prenant en compte la réalité de nos forces et faiblesses, en dehors de la phraséologie purement syndicale, car si nous voulons rester de grands exportateurs de vins dans le cœur du marché, là où sont les quantités et les prix qui font le revenu du plus grand nombre de viticulteurs, nous devons choisir clairement une ligne de conduite qui amène nos vignerons à produire des vins adaptés aux différents segments de marché, passer de la culture (au sens culturel) du vin subi à la culture du vin voulu.

Dans ces quelques pages introductives je formulerai des propositions sur ce sujet essentiel.

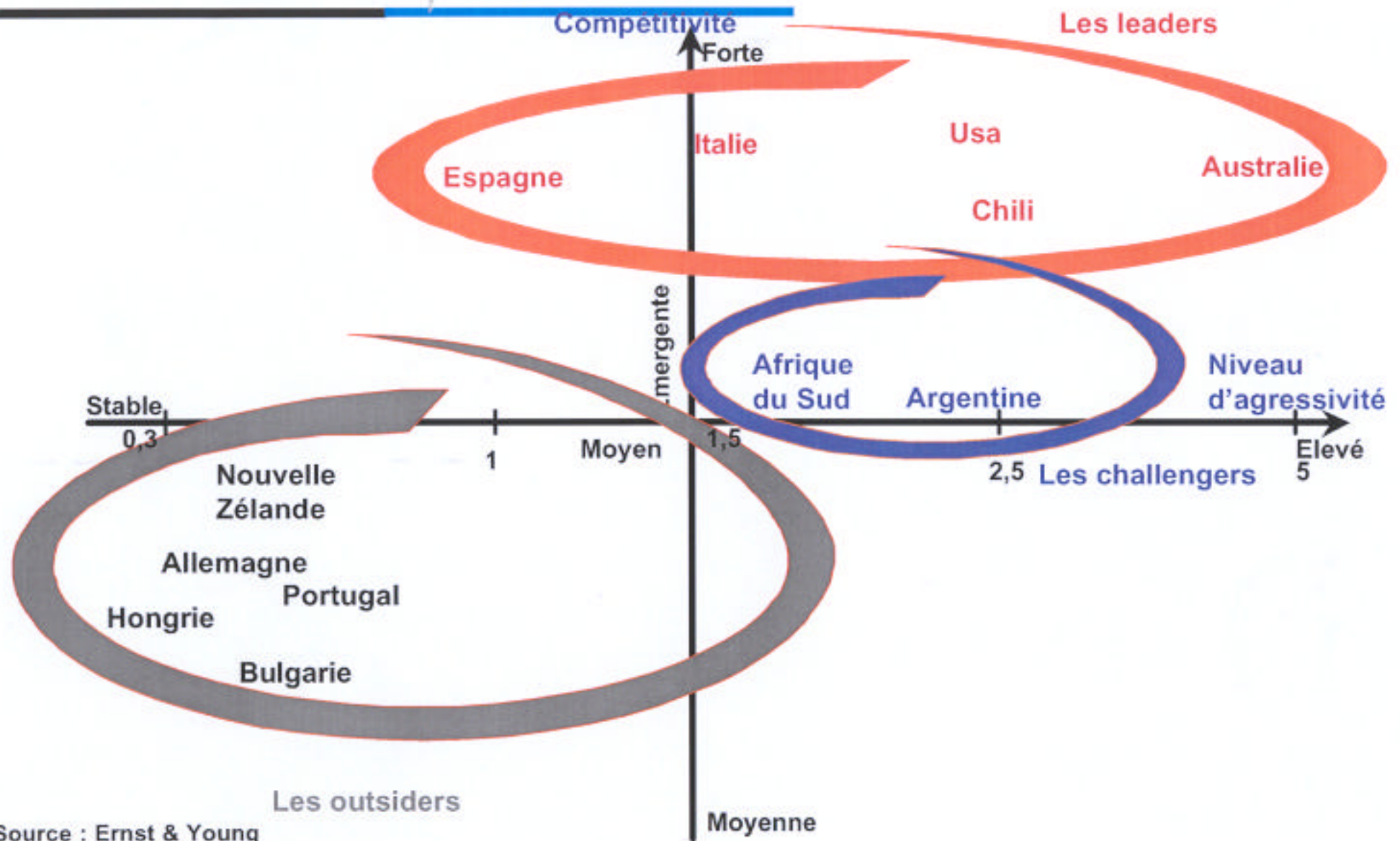
2^{ème} élément à verser au dossier

En 1998, l'ONIVINS commande au cabinet ERNST&YOUNG une étude des filières des stratégies de développement des pays producteurs de vins dans le monde qui débouche en Mai 1999 sur la remise de 12 rapports sur les filières viti-vinicoles de l'Australie, les USA, la République Sud-Africaine, le Chili, l'Argentine, la Nouvelle-Zélande, l'Italie, l'Allemagne, l'Espagne, le Portugal, la Bulgarie, la Hongrie, soit 792 pages, une somme, une mine d'informations complétée par un rapport final de synthèse de 110 pages divisé en trois parties :

- 1- L'analyse des tendances de la consommation mondiale,
- 2- Les facteurs de compétitivité et analyse de l'offre de nos douze concurrents,
- 3- Les scénarios et la stratégie de développement de ces pays

Une mine de renseignements, une photographie précise de la situation de la concurrence, une base solide pour la réflexion débouchant sur des scénarios et la stratégie de ceux que l'étude qualifie de **leaders à niveau d'agressivité élevé : Australie, USA, Chili**

Compétitivité et Agressivité à terme



Source : Ernst & Young

Du point 3 (cf. **ANNEXE 3**) on peut extraire les éléments les plus synthétiques et les deux scénarios envisagés : un de crise, un de croissance.

On pourra constater que la plupart des éléments cités, qui apparaissent aujourd'hui comme des tuiles qui nous tombent sur la tête, étaient contenus dans ces scénarios. Bien sûr il est facile à posteriori de trier dans ceux-ci ce qui apporte de l'eau à son moulin. Mon but n'est pas celui-là, je constate simplement la richesse et l'intérêt d'une telle base de données pour souhaiter qu'on l'utilise à des fins opérationnelles. En dehors du coût de ces études pour les pouvoirs publics : presque 10 millions de francs, c'est l'absence de suivi, de concrétisation, de décisions stratégiques fondées sur des choix clairs, explicités qui est en cause.

Pourtant les 26 et 27 janvier 2000 l'ONIVINS et EGVF : Entreprises et Grands Vins de France organisaient un **séminaire de réflexion stratégique** sur la base des travaux d'Ernst&Young qui débouchait sur la rédaction d'un document reprenant les travaux effectués lors des trois réunions de groupes et de la séance plénière du 27 janvier.

La première partie du document décrit les **opportunités/menaces pour les entreprises françaises sur les marchés britannique, américain et au niveau mondial.**

La deuxième partie reprend les **stratégies** (parfois déclinées en actions potentielles) **à mettre en œuvre par les entreprises françaises** pour faire face globalement et sur l'ensemble des marchés, à la concurrence (Cf. **ANNEXE 4**)

Tout cela est bel et bon mais dans la mesure où **aucune priorité n'émerge de ces préconisations, qu'aucun groupe de travail ne s'est penché sur la faisabilité des actions proposées, qu'aucun arbitrage n'est tenté entre les intérêts divergents des opérateurs, qu'aucun calendrier n'est fixé**, on en reste à un degré de généralité tel que rien d'opérationnel n'est décidé. On se fait plaisir, on se donne le sentiment d'un travail interprofessionnel, mais en fait on laisse les choses en l'état trop préoccupé que l'on est des équilibres syndicaux, régionaux, ou de boutiques.

À titre d'illustration : **la contractualisation amont aval, le nécessaire partenariat entre la production et les metteurs en marché**, gage évident d'un pilotage plus fin, plus efficace, plus réactif du vignoble par ceux qui sont au contact des besoins ou des aspirations du consommateur final.

Qu'a-t-il été fait au niveau des états major professionnels, des pouvoirs publics, pour que ce mouvement impulsé par une poignée de metteurs en marché soit accéléré, clarifié, encouragé par des aides financières données à ceux qui s'y engagent résolument. Bien sûr une telle approche nécessite de bousculer l'approche traditionnelle qui privilégie le clocher, le caveau, la simple mise en bouteille d'une fraction des volumes, si possible la meilleure au détriment d'investissements concertés, raisonnés, permettant de dégager des moyens pour le soutien commercial du produit. On s'abrite derrière la base, cette pâte lourde – sans doute parce qu'on ne la travaille pas beaucoup pour lui faire comprendre les réalités du marché – pour bricoler, pour laisser croire qu'il suffit de restructurer les vignes et rénover la cuverie pour préparer l'avenir. Bref il faut choisir, expliquer ses choix, les défendre, les mettre en pratique.

Pour ma part, lorsque l'on m'a missionné à Perpignan comme « médiateur » pour tenter d'aider à dénouer la crise larvée des vins doux naturels, c'est à ce travail d'explication de la

réalité que je me suis attelé en priorité en allant à la rencontre de tous, dans les caves, devant les viticulteurs des différentes petites régions : Maury, vallée de l'Agly, des Aspres, profitant de toutes les tribunes pour expliquer, susciter le débat, inciter les attentistes, à passer à l'acte, à cesser de croire qu'on puisse appliquer le schéma de certaines réussites individuelles au grand volume : en clair le domaine Cazes vend du Cazes sous toutes les dénominations du département : vin de pays des côtes catalanes, d'oc, muscat de rivesaltes, rivesaltes, côtes-du-roussillon. C'est une stratégie de niche alors que l'écoulement des grands volumes exigent des approches groupées, des stratégies commerciales coûteuses, la rupture avec une pure logique de vrac inadaptée à un produit défini par une AOC. Ainsi, la prise conscience, dure, économiquement et socialement difficile, a progressé. Le mouvement coopératif, 80% de la production, s'est engagé dans un travail de fond pour faire sortir le ventre mou de ses caves de son immobilisme. Il faudra l'accompagner car malheureusement le gros temps qui se lève sur le marché mondial va rendre encore plus difficile les reconversions.

Le maintien du plus grand nombre de viticulteurs sur ces territoire est à ce prix. Les non-choix, l'attentisme, la protection artificielle d'une soi-disant gestion collective du marché déboucherait, comme dans les années 80, par des amputations massives du potentiel viticole. Il ne s'agit pas de verser dans une déréglementation sauvage mais de passer **d'une gestion du rétroviseur à une gestion d'anticipation, de réactivité.**

On ne peut vouloir occuper les segments les plus prometteurs du marché et les plus basiques sans remettre en question des pratiques qui datent des années héroïques des vins de consommation courante. Si l'on veut ferrailer sur les marchés des jus de raisin, des vins de base, des premiers prix, qui sont des marchés de matières premières soumis aux exigences de la mondialisation, des baisses tendancielle de prix, de la substitution des produits, il faut le faire sur la base d'un vignoble de type industriel, géré comme tel et assumer les risques des variations de prix avec pour seule protection une distillation à prix bas. La politique des vases communicants, du prix interprofessionnel minimal – digue de papier – ne peuvent que déboucher sur des crises du type de celle que nous subissons.

L'histoire doit être prise en compte, mais pas réécrite, transfigurée, pour servir de substrat à des discours romantiques, certes émouvants, mobilisateurs parfois, mais ô combien destructeurs. Si dans les années 80 nous avons suivi la pensée unique des défenseurs des vins de table le Languedoc-Roussillon n'aurait pas su trouver le rebond qui fait que, même si certains viticulteurs connaissent à nouveau une situation difficile, cette région constitue le socle de notre réponse à l'offensive des vins du nouveau Monde.

Alors, avant d'aller plus avant, permettez-moi de rappeler d'où nous venons ?

L'histoire de notre viticulture, à partir de la fin des années 50, est jalonnée de remise en questions brutales :

- c'est d'abord à la mise en place du Marché Commun, l'Italie fait voler en éclat notre système bien rodé;

- c'est ensuite l'élargissement de la Communauté à l'Espagne et au Portugal qui nous oblige à conclure les accords de Dublin enserrant la ressource vinicole communautaire dans un système contraignant ;

- c'est enfin aujourd'hui l'irruption des vignobles du Nouveau Monde qui menace le fragile équilibre des vieux pays viticoles.

L'Italie d'abord !

Qui se souviens, qu'à la veille de la mise en place de ce qu'on allait appeler le Marché Commun, **le blé et le vin** étaient, dans notre beau pays, régis par le même système de régulation de marché : **le quantum et le hors quantum**, alliant la défense du revenu des petits producteurs et le libre développement des exploitations les plus productives ?

Pas grand monde...

Et pourtant cette homothétie a durablement marqué la manière d'appréhender la gestion du marché des vins qualifiés de **consommation courante** jusqu'aux années 70, puis **de table** avec la mise en place de l'OCM viti-vinicole.

On gérait des grands flux, des grands équilibres entre la ressource vinicole et les utilisations, l'IVCC (Institut des Vins de Consommation Courante) puis l'ONIVIT (Office National des Vins de Table) précurseurs des Offices par produits tentaient de réguler l'inexorable déclin du vin boisson nationale.

Dans son petit coin l'INAO vivait sa petite vie tranquille, loin du fracas des débats méridionaux, et le concept d'appellation d'origine était perçu par beaucoup, y compris au Ministère de l'Agriculture, comme une bastille pour nantis, un système poussiéreux et rétrograde qui collait mal avec les grosses et merveilleuses machines de gestion de marché qu'étaient les OCM.

Relisons **Sicco Mansholt** lorsqu'il décrit, dans son livre de mémoires : **La Crise**, les difficiles premiers pas de cette fameuse Politique Agricole Commune :

« Le vin est un exemple typique des difficultés. La France a une législation excellente, qui repose sur une tradition, où le marché intérieur y est très équilibré. Les activités de centaines de milliers d'agriculteurs, surtout des petits agriculteurs, sont régies par un système viticole très précis. Il existe des licences : on ne peut pas étendre les vignobles. Et les appellations contrôlées font des vins français un ensemble exemplaire pour l'étranger. L'Italie, pays gros producteur de vin, je crois même bien plus important en quantité que la France, n'est pas organisée, c'est la liberté totale. Les Italiens veulent exporter leurs vins en Europe, y compris en France. Les prix sont plus bas.(...) J'essaie de convaincre les Italiens d'accepter le cadastre, de trouver un moyen de contrôle pour limiter l'extension des vignes, d'accepter la normalisation, l'appellation contrôlée. Mais la masse de la population agricole italienne ne veut rien entendre. Leur organisation agricole est puissante, leur administration existe à peine. Alors que faire ?

Un compromis.

Dès que l'on constate en Europe un risque de surplus viticole (ce qui se traduit pour la Communauté par la prise en charge de l'excédent), dès ce moment, la Commission doit proposer au Conseil des mesures pour limiter la croissance viticole en Italie. **Les Français ont fait une grande concession. Ils acceptent la règle et laissent encore croître les vignobles italiens.** »

Les viticulteurs du Midi ont eu le sentiment légitime d'avoir été lâchés, sacrifiés au bénéfice des seuls intérêts de leurs collègues des grandes plaines du Nord qui eux retrouveront dans leurs OCM des instruments de protection de leurs revenus : quotas sucriers, prix garantis du blé grâce au système d'intervention...

C'est incontestable.

Pendant 20 ans les leaders viticoles réclameront un retour aux méthodes de gestion traditionnelles. En vain et l'on se contentera d'empiler les soutiens communautaires pour maintenir la viticulture méridionale sous perfusion sans grand espoir pour elle de retrouver sa prospérité d'antan.

L'Espagne ensuite !

Lorsque dans les années 83 les négociations d'élargissement de la Communauté à l'Espagne et au Portugal sont entamées, certains pensent que, face à ce second choc, il faut protéger la viticulture méridionale en ressortant le quantum et le hors quantum de la naphthaline, tout verrouiller, et même pour certains esprits novateurs mettre fin à l'exception AOC en gérant le marché du vin dans le même tonneau communautaire...

Il n'en sera rien. Les accords de Dublin par l'instauration de la distillation obligatoire vont réorienter notre vignoble, le renouveler de fond en comble et, somme toute, sauver la viticulture méridionale. Au prix fort : un arrachage massif, certes, mais ce n'était là malheureusement que la conséquence du déclin inexorable du produit et de l'option choisie par le fameux compromis qu'évoquait Sicco Mansholt.

On peut le regretter mais y avait-il un autre choix possible pour un produit comme le vin ?

La réponse est clairement non.

Dans le grand débat qui s'ouvre aujourd'hui sur la nécessaire réorientation de la PAC citons encore Sicco Mansholt lorsqu'il répond à une question sur la fixation des prix uniques : *Il y a les prix, mais il y a aussi la qualité des produits qui est en jeu ?*

« Cela dépend des produits. En général non. Et c'est un des désavantages de la politique agricole commune ! Rien n'incite à améliorer la qualité. La tendance de la politique agricole commune a été, et est encore, d'égaliser plus ou moins la qualité, vers le bas. C'est une production de grande masse, très difficile à modifier.(...) Le mécanisme est tellement vaste et difficile à gérer que nous devons avoir des règles assez simples avec pour inconvénient de ne pouvoir améliorer la qualité. Sauf dans quelques cas, pour les fruits, pour le vin. Reste une marge pour la libre commerce. En général le jeu de l'offre et de la demande joue librement son rôle à l'intérieur d'une réglementation du marché. Alors les commerçants payent plus cher pour avoir une meilleure qualité »

Un écrit qui date de 1974, en ce temps-là Sicco Mansholt était un retraité qui avait eu le tort d'avoir raison avant tout le monde. Pour ma part je pense que, face à l'intrusion des pays du Nouveau Monde, groupe de Cairns du vin, il nous faut faire le deuil définitif d'une certaine forme de gestion du marché du vin.

La nouvelle OCM n'est pas trop libérale, elle est trop laxiste. Elle rejoue un mauvais remake de la guerre du vin des années 60 en laissant filer les rendements du fait de l'abandon de la distillation obligatoire à prix dissuasif, fortifiant une viticulture italienne de pur volume, développant une production espagnole dont le surplus a pour seul débouché la distillation et laissant libre cours au génie français pour masquer les rendements agronomiques par des rendements administratifs optimisés dans la déclaration de récolte.

La France viticole, après le virage des accords de Dublin, ne peut et ne doit pas revenir à des modes de gestion de sa ressource vinicole privilégiant une masse de vin indifférenciée ; la catégorie vins de pays, ensemble très hétérogène, doit dans un bref délai être gérée comme une IGP, sinon si l'on en reste à la politique du grand tonneau où l'on puise au gré de la conjoncture une grande part d'entre eux seront à la suite des VCC, des VDT, le dernier avatar d'une gestion trop laxiste de notre ressource viticole.

Nous devons reprendre la main en plaidant auprès de la Commission que face, à la nouvelle donne mondiale et à la dérive productiviste de la production viticole communautaire, il y a une alternative à la diminution du potentiel viticole européen : **la gestion contractuelle des rendements** en fonction des besoins du marché. Nos hectares doivent créer de la valeur et la dérive productiviste, dans le vin bien plus encore que pour les autres produits agricoles, nous place en position de faiblesse face à des concurrents non soumis à nos contraintes. Pour ce faire nous avons besoin d'un garde-fou drastique, le plus économe des fonds communautaires, **une distillation obligatoire à prix dissuasif pour les hauts rendements.**

Pour rendre crédible notre plaidoyer, démontrer qu'il s'agit d'un solde de tout compte il **nous faut demander une période d'adaptation, 5 ans, au-delà de laquelle tous nos vins de pays seront gérés comme des IGP hors de tout soutien communautaire.**

C'est **un choix radical** mais il est seul porteur d'un avenir durable pour l'ensemble de la viticulture française. C'est une condition nécessaire pour engager une politique permettant de créer une ressource vin adaptée à la nouvelle segmentation du marché. C'est une politique de **vin voulu**, produit pour un créneau défini, se substituant au **vin subi** qui attend d'être collecté pour une destination inconnue.

Réfléchir au positionnement des vins français à l'exportation n'a pas grand intérêt si l'on continue de manier des instruments de gestion de marché trop globaux, trop simplistes, qui génèrent des flux inadaptés aux différents marchés. Mon incursion sur ce terrain n'est pas un plaidoyer pour une libéralisation forcenée, bien au contraire, il s'agit essentiellement de pouvoir convaincre la Commission que son intérêt, économique et budgétaire, est de nous permettre de **réguler contractuellement notre ressource vinicole**, à charge pour elle de dissuader les pinardiens de venir perturber le marché de ceux qui ont fait des efforts d'adaptation de leur vignoble.

Si ne voulons pas nous épuiser à courir après la crise, à empiler des distillations coûteuses et inefficaces – dans cette course le compte ne sera jamais bon pour les viticulteurs car le marché restera encombré et les prix atones du fait d'une élasticité nulle - il nous faut prendre **une initiative forte et crédible auprès de la Commission.**

Se contenter de slogans où les seuls responsables sont les pouvoirs publics c'est méconnaître les contraintes et les enjeux de l'Union et se condamner à un jeu de rôles où les seuls perdants seront les viticulteurs qui resteront sur le bord de la route, persuadés qu'ils étaient que les

bonnes vieilles recettes d'hier s'appliquaient encore à un marché du vin marqueté, packagé, linéarisé, bien loin du vin vendu au caveau de la cave.

Ce serait - alors que l'on ne cesse de préconiser le retour d'une agriculture soucieuse des territoires, des hommes qui les cultivent, de l'origine des produits qu'elle propose à des consommateurs inquiets - rater une opportunité d'adapter une grande part de notre vignoble à la nouvelle donne sans pour autant sacrifier notre modèle. Le mouvement coopératif, qui tient une part importante de ce vignoble, qui aide au maintien de petits viticulteurs se doit d'être au centre de cette mutation pour préserver comme le dit si bien Fernand Braudel « **cet espace ultra-précieux, beaucoup plus fructueux, sur le plan des revenus, à surface égale, que le champ céréalier qui le borde.** »

Avant d'aborder ce point qui fera l'objet de la première partie de mon rapport, il me semble important de bien cerner la **conjoncture** pour bien situer les enjeux et les défis :

- **Le POTENTIEL DE PRODUCTION tout d'abord :**

1- celui de l'Union Européenne, après une baisse quasi ininterrompue depuis le début de la décennie 80, entre 1998 et 1999 on note une croissance modérée de 20 000 ha.

Pour les experts de l'OIV **le vignoble communautaire se stabiliserait globalement à 3,55 millions d'hectares (3,529 millions en 1998).**

2- celui des autres pays producteurs, la tendance est à **une progression sensible pour atteindre un niveau proche de 4,366 millions d'hectares (4,260 millions en 1998).**

Cette croissance est le fruit de l'influence combinée :

d'une **régression des vignobles européens non communautaires** (hors Suisse), de la CEI surtout et d'une poursuite de l'érosion des vignobles des pays de l'Europe Centrale et Orientale,

d'une **stabilisation globale des vignobles sud américains, excepté le Chili** accompagnée d'une poursuite de la restructuration du vignoble argentin,

d'une **croissance modérée des vignobles africains (+ 1,7% en Afrique du Sud) et du vignoble américain (+ 1,4%),**

d'une **croissance moins rapide que prévue du vignoble asiatique (1,530 millions d'ha en 2000 pour 1,478 en 1998),**

d'une **croissance forte des vignobles chiliens (+3,4%), et très forte des vignobles de Nouvelle-Zélande (+8,3%) et d'Australie (+18,7%).**

Au total, **la superficie viticole mondiale** devrait en **2000** être proche de **7,917 millions d'hectares** soit par rapport à **1999** **une progression non négligeable de + 0,7 %.**

- **La PRODUCTION ensuite :**

1-au sein de l'Union Européenne, à la récolte de 1999 déjà qualifiée d'importante : 183 millions d'hl succède une récolte 2000 à son tour conséquente : 174 millions d'hl.

Ce maintien de production de forts volumes est essentiellement dû à **l'Espagne** qui avec **41,1 millions d'hl** atteint un **niveau record** et à la **France** qui avec **57,7 millions d'hl** maintient un **niveau de récolte conséquent**.

Ce phénomène de croissance récent du volume vinifié est principalement lié à un **redémarrage à la hausse des rendements** qui n'est plus masqué par la réduction rapide du vignoble ou des aléas climatiques

2-en dehors de l'Union Européenne, les **USA**, sortis de la crise phylloxérique, ont un volume de production : **22,2 millions d'hl supérieur** à celui très important observé en 1997.

Le **Chili**, après une récolte 99 modeste, due à la sécheresse, avec l'entrée en production de ses plantations récentes, produit **6,8 millions d'hl** soit une récolte importante.

Le **Brésil** poursuit sa progression pour atteindre **3,3 millions d'hl** en 2000.

Les reculs de production enregistrés par **l'Argentine (-21%)**, **l'Afrique du Sud (-13%)** et **l'Australie (-9%)** s'impactant sur des niveaux de référence élevés, **la régression de la production de l'ensemble de ces pays est modeste : -1,5 millions d'hl.**

Au total on peut estimer que la **production mondiale de vins en 2000** se situe entre **267 et 275 millions d'hl** soit une **régression** par rapport à **1999** située dans la fourchette de **- 5% à - 2,5 %**.

Compte tenu que la comparaison entre les deux récoltes est menée par référence à une **récolte mondiale 1999 importante**, la **production 2000 est conséquente** et comme elle intervient dans un **contexte de stocks de fin de campagne 1999 lourds**, il ne faut donc pas s'étonner que ce contexte **exerce une forte pression baissière sur les cours.**

- **La CONSOMMATION enfin :**

- **1- pour ce qui concerne l'Union Européenne**, la consommation globale semble à nouveau décliner : - **0,8 millions d'hl** sous l'influence principale de la reprise de la décroissance française : - **0,845 millions d'hl**. et ce, en dépit de la poursuite de la progression des pays du nord de l'UE, tout particulièrement la **Grande-Bretagne : + 0,4 millions d'hl.**

- **2- pour le reste du monde**, on remarque qu'en dehors de l'Argentine où la régression se poursuit, la consommation **croît sensiblement** aux **USA** et **modestement** en **Australie** et au **Chili** et qu'elle se **stabilise** en **Afrique du Sud**. En Asie, notamment au **Japon** , il semble qu'un certain **ralentissement** de la demande soit amorcé, surtout sur le haut de gamme. Pour ce qui concerne la **Chine** l'absence d'informations fiables sur l'évolution de la demande ne

permet pas d'appréhender les tendances lourdes de la consommation dans ce pays sur lequel on avait placé beaucoup d'espoirs.

L'ensemble de ces éléments conduisent à estimer que la **consommation mondiale de vins en 2000** se situe entre **216, 8 millions d'hl et 226,3 millions d'hl** soit si l'on prend le milieu de la fourchette une **stabilisation** par rapport à **1999**.

De l'examen de cet ensemble on peut tirer des enseignements sur les tendances à moyen terme du marché du vin :

- tout d'abord étant donné le niveau des plantations, l'évolution récente des rendements dans l'Union Européenne, une évolution moins rapide de la demande on peut craindre **l'entrée dans un cycle d'engorgement du marché mondial du vin** pour une durée minimale de **5 ans** ;
- ensuite on peut aussi redouter une **inadaptation qualitative de la demande** : le tout cépages va provoquer un trop plein sur ce segment de marché donc une concurrence accrue, la désaffection relative sur les blancs risque de toucher durablement les vins de table blancs ;
- dans les pays de traditions vinicoles, la poursuite de l'évolution de la consommation vers une consommation occasionnelle au détriment du vin quotidien pousse les producteurs à s'orienter vers une offre plus qualitative ce qui se traduit là aussi par **une concurrence accrue dans le milieu de gamme**.

QUELQUES EXEMPLES tirés de l'actualité relatée par la presse de ces derniers mois confirment ce sombre pronostic :

« L'**ESPAGNE** dont l'étendue du vignoble **1,150 millions d'ha** (27% de plus que le vignoble français) était, jusqu'à ces dernières années, « amortie » par des rendements à l'hectare très faibles : **26,8 hl de moyenne entre 85/96** est en train de changer de dimension. En effet, depuis 1996 le rendement moyen des 4 dernières récoltes espagnoles lui est de **40% supérieur**.

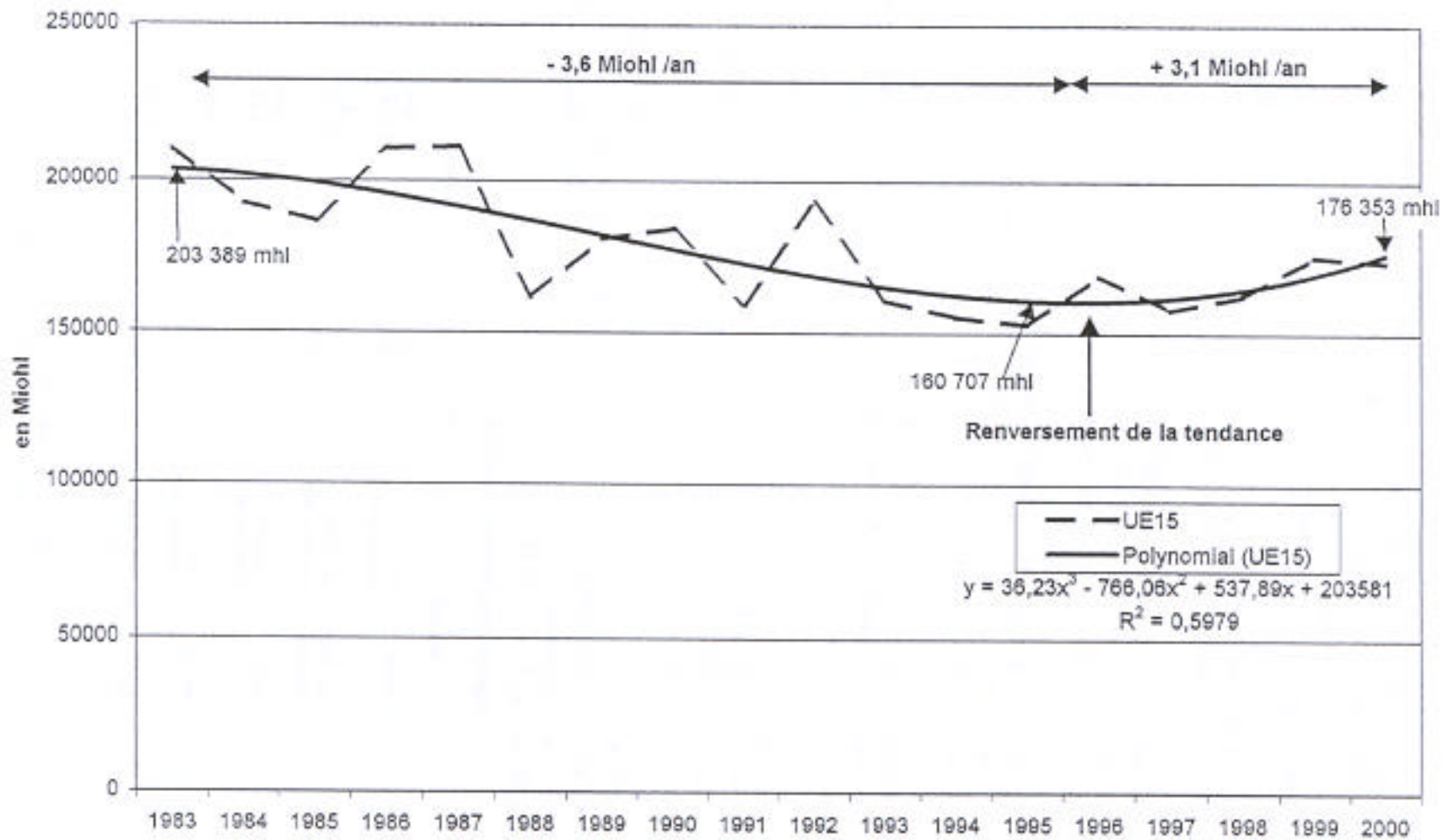
La conséquence est bien sûr une augmentation de la production totale de l'ordre de **10 millions d'hl/an**. Cette explosion est durable et risque de s'amplifier avec le nouveau régime d'aides à la plantation de la nouvelle OCM.

Ce phénomène inflationniste de la production, spectaculaire en Espagne, est général dans l'ensemble des pays producteurs de l'UE. En France, sur les deux dernières campagnes, les rendements viennent d'atteindre un niveau qui n'avait été atteint qu'une seule fois en 14 ans.

Sur ce sujet l'ONIVINS souligne : « Compte tenu du fait que les nouvelles plantations réinjectées récemment dans le système ne s'exprime encore que très partiellement, le retour à un **rythme de croissance tendancielle de cet écart** (écart entre les ressources et les utilisations) **de l'ordre de + 5 millions d'hl/an est attribuable essentiellement à un phénomène de rendement**.

Le graphique de la production vinifiée de la page suivante illustre cette tendance et montre que le renversement de tendance se situe en 1996/97.

Production vinifiée de l'UE15



« L'AUSTRALIE réfléchit à son développement : crainte des excédents et plan 2010.

Le bulletin de la FEVS de janvier 2001 fait état des réflexions de l'industrie australienne sur son futur à moyen terme. C'est du plus grand intérêt.

« L'objectif de 2,5 milliards AU\$ d'exportations devrait être atteint en 2010 au lieu de 2025. Mais ce développement spectaculaire n'est pas à la hauteur de l'explosion de la production de raisins, sans parler des plantations à venir. Ces volumes ne pouvant trouver de débouchés sur le marché domestique, la seule réponse est l'exportation.

L'Australie doit donc devenir l'un des 5 premiers exportateurs mondiaux. Dans ce contexte, 3 scénarii ont été imaginés pour les dix prochaines années :

L'industrie dans sa globalité ne fait pas d'effort marketing particulier : si les volumes exportés peuvent doubler, la valeur elle ne doublera pas. On rentre dans un système excédentaire, à faibles marges (voire négatives) ;

Sans accroître ses efforts marketing, l'industrie réoriente ses moyens vers les marchés émergents offrant des perspectives de croissance (en espérant que les marchés matures – USA,UK – marcheront tout seuls) ;

Les exportations doubles pour atteindre environ 6 millions d'hl, avec une valeur qui fait également plus que doubler. Des volumes doivent être commercialisés en vrac, la performance sur la période est très liée à la valorisation de ce vrac ;

Le dernier scénario envisage un effort marketing collectif ainsi qu'une réorientation du marketing tel que décrit dans le scénario précédent. Des volumes de vrac continuent d'être expédiés jusqu'en 2005 mais à partir de là, les nouvelles marques existantes absorberont progressivement ce volume disponible.

Dans ce schéma, les volumes exportés atteindraient 5,37 millions d'hectolitres en 2005 et 6,74 en 2010. Dans le même temps, la valeur de ces exportations passerait de 2,595 milliards AU\$ en 2005 à 3,426 milliards AU\$. (Rappelons que dans le projet 2025 lancé en 1995, l'objectif de 2,5 milliards AU\$ avait été fixé pour 2025 !).

Projections régionales d'exportation

| Marché | | 2000 | 2005 | 2010 |
|---------------------|-----------------|------|------|------|
| Europe | (1000 hl) | 1,88 | 3,49 | 4,38 |
| | (millions AU\$) | 804 | 1531 | 2021 |
| Am. Nord Océanie | (1000 hl) | 0,85 | 1,42 | 1,05 |
| | (millions AU\$) | 804 | 1531 | 2021 |
| Asie | (1000 hl) | 0,13 | 0,40 | 0,64 |
| | (millions AU\$) | 77 | 233 | 411 |
| Autres | (1000 hl) | 0,02 | 0,06 | 0,09 |
| | (millions AU\$) | 7 | 27 | 32 |
| Total | (1000 hl) | 2,88 | 5,37 | 6,76 |
| | (millions AU\$) | 1352 | 2595 | 3423 |

Ces réflexions montrent qu'il existe au sein de l'industrie australienne des craintes de connaître de fortes difficultés dans l'avenir. Cette perspective sombre est cependant nuancée du fait que depuis plus de 15 ans, ce secteur a toujours atteint et dépassé les objectifs qu'il s'était fixés.

Australie : exportations record en 2000 et nouvelles cibles

Avec presque 1,5 milliards AU\$ de ventes en 2000, les exportations australiennes ont enregistré une croissance de 25 %. La croissance en volume est de 20 % pour 34,5 millions de caisses vendues.

Bulletin FEVS
25.01.2001

| | Volume (1000 caisses) | Var. annuelle (%) | Valeur (millions AU\$) | Var. annuelle (%) |
|------|--------------------------|----------------------|---------------------------|----------------------|
| 1992 | 9.922 | 36,6 | 259,5 | 27,8 |
| 1993 | 13.811 | 39,3 | 343,7 | 32,4 |
| 1994 | 13.844 | 0,2 | 376,0 | 9,4 |
| 1995 | 12.878 | -7,0 | 406,5 | 8,1 |
| 1996 | 16.456 | 27,8 | 550,9 | 35,5 |
| 1997 | 19.078 | 15,9 | 686,8 | 24,7 |
| 1998 | 22.133 | 16,0 | 683,8 | 28,7 |
| 1999 | 28.678 | 29,5 | 1194,5 | 35,2 |
| 2000 | 34.500 | 20,3 | 1487,4 | 24,5 |

Selon l'Australian Wine and Brandy Corporation, le marché britannique, qui représente 50 % des exportations australiennes, approche de la saturation. Les prochaines opportunités pour les exportateurs australiens seront les USA (19 % des volumes) et l'Allemagne (3 %).

De son côté l'administration australienne a publié un ensemble de projections établies à l'horizon 2004-2005.

Prévisions et projections des valeurs caractéristiques du marché australien Forecasts and projections for characteristic values of the Australian market

| Campagnes/Periods | 1997-98 | 2000-2001 | 2002-2003 | 2004-2005 | % d'accroissement % of growth 2004-05 / 1997-98 |
|---|---------|-----------|-----------|-----------|---|
| Caractéristiques/Characteristics | | | | | |
| Surface en surproduction/Area in overproduction (milliers d'ha)/(thousands of ha) | 79 | 105 | 135 | 152 | + 92 % |
| Production des raisins à vins/Production of grapes for wine (milliers de tonnes)/(thousands of tons) | 951 | 1.198 | 1.559 | 1.749 | + 84 % |
| Exportations en volume/Exports in volume (milliers de tonnes)/(thousands of tons) | 194 | 291 | 508 | 715 | + 269 % |
| Exportations en valeur/Exports in value (milliers de dollars)/(thousands of dollars) | 813 | 1.514 | 2.016 | 2.887 | + 183 % |

Source : Administration australienne / Australian administration

Les VINS AUSTRALIENS cherchent de nouveaux débouchés

« Pour la première fois, la plus forte progression revient au marché nord-américain, et non au Royaume-Uni » annonce Lawrie Stanford, directeur des analyses de l'Australian wine and brandy corporation(AWBC).

En 2000, les exportations de vins australiens ont encore battu un record : 310,5 millions de litres, en hausse de 20,3% par rapport à 1999. Pourtant cela ne semble pas suffisant pour faire face aux plantations massives de la dernière décennie.

La hausse de 52 millions de litres, est imputable aux USA, pour 22,4 millions de litres, et au Royaume-Uni, avec 22 millions de litres supplémentaires. Entre 1999 et 2000, avec 149,5 millions de litres, la part de la Grande-Bretagne est passée de 49 à 48% dans les exportations de vins australiens. En valeur, le recul est plus sensible : de 46 à 42 % (environ 1 milliard d'euros). L'AWBC y voit une **saturation du marché britannique et incite les producteurs à se montrer offensifs sur d'autres marchés.**

« Dans dix ans, si nous ne créons pas de nouvelles opportunités de marché, nous pourrions avoir un surplus de vin de 150 millions de litres », prévient Lawrie Stanford.

Parmi les pays à conquérir, l'Allemagne (5^{ème} importateur actuellement), qui a enregistré une progression en volume de plus de 45% en un an, avec 9,7 millions de litres (+41% en valeur), ou le Japon (8^{ème}). La France, qui se place en 13^{ème} position, entre le Danemark et la Norvège, avec une progression de 13,6%, avec 2,6 millions de litres (11,5 millions d'euros en valeur) ne fait pas partie des recommandations de l'AWBC.

La CALIFORNIE bat tous ses records,

« Le département des statistiques de Californie a rendu son rapport préliminaire sur la récolte 2000.

Il apparaît que ces vendanges ont marqué un **nouveau record**, avec **3,94 millions de tonnes de raisins**, battant le précédent plus haut enregistré en 1997 (3,89 M de T). Par rapport à 1999, la hausse est de 24%.

Les raisins pour vins rouges sont toujours en tête, avec 1,81 millions de tonnes, soit + 28% par rapport à la récolte précédente, les raisins destinés aux vins blancs totalisant 1,5 millions de tonnes, en progression de 26%. Dans cette catégorie, c'est sans surprise le chardonnay qui tient le haut du pavé (16% des blancs), avec 650 000 tonnes. La surprise est venue de la **véritable explosion des volumes de ce cépage : +42% !** « C'est environ 10% de plus que ce que nous avons prévu » note un observateur. Dans les rouges, c'est le typique zinfandel qui prédomine, avec 404 100 tonnes.

Des volumes qui laissent prévoir une nouvelle offensive des metteurs en marché, qui feront valoir un argument massue : la baisse des prix. En effet, les cours se sont globalement inscrits en recul de 4%, à 502,06 \$ la tonne en moyenne (626,24\$ pour les raisins rouges, -3% ; 496,67\$ pour les blancs, -4%). Le chardonnay a été valorisé à 928,67 \$, en baisse de 6,98% par rapport à 1999.

Des prix qui varient aussi en fonction de la région d'origine. De façon logique, le raisin du Napa County est le plus cher, à un prix moyen de 2 467,56\$ la tonne (+15%), suivi par le Sonoma et Marine Counties, seconde grande région viticole californienne, à 2033,75\$ (+8%).

Les USA se dotent d'un plan stratégique de développement sur vingt ans : « WINE VISION »,

« Ce plan a été scindé en quatre « priorités stratégiques », fruits de 18 mois de réflexions et de consultations entre les entreprises, les organismes professionnels et les prescripteurs d'opinion.

Cette première phase a été financée par des contributions volontaires d'une soixantaine d'entreprises. Parmi celles-ci, les sociétés les plus importantes – E&J Gallo, Canandaigua, Sébastiani Vineyards, Robert Mondavi Corp, Beringer Wine Estates, Allied Domecq Wines USA, Kendall Jackson Winery, Brown Forman...- ont contribué chacune pour 5000 \$ pour financer ce processus de réflexion dont le budget total a été fixé à 250 000 \$ (1,75 MF).

A l'issue de cette phase, quatre grands objectifs ont été définis :

- devenir leader en matière de pratiques respectueuses de l'environnement,
- intégrer le vin dans la culture américaine,
- devenir le pays fournisseur prééminent du marché mondial,
- renforcer la communication inter-entreprises et auprès du grand public.

La réussite de ces stratégies dépend de huit facteurs critiques identifiés lors de la mise au point du programme :

- la nécessité de créer une image du vin américain qui suscite un accroissement de la demande,
- faciliter la mise en œuvre de stratégies juridiques et politiques destinées à répondre à des discours anti-alcooliques renaissants,
- améliorer le système de distribution,
- éliminer les barrières nationales et internationales au commerce,
- optimiser les rapports avec les actionnaires ainsi qu'avec les pouvoirs publics,
- développer les pratiques les plus efficaces dans le respect de l'environnement,
- financer et soutenir la recherche et les bases de données consacrées à la commercialisation,
- améliorer les compétences humaines à la disposition du secteur.

(...) Plan stratégique dont les objectifs quantitatifs sont quasi absents – contrairement à celui de l'Australie dont les concepteurs du projet américain reconnaissent s'être inspirés – Wine Vision vise à créer une image spécifique pour le vin américain, encore peu présent sur les marchés mondiaux.

En effet, sur une production californienne qui se situe selon les années entre 16 et 22 millions d'hectolitres, les exportations ne représentent que 2,85 millions d'hectolitres. L'objectif est de positionner les vins américains comme **« des vins de qualité, à forte valeur ajoutée dans l'ensemble des segments de prix et sur des marchés mondiaux sélectionnés comme étant les plus à même d'assurer la meilleure rentabilité ».**

La CRISE VITICOLE de surproduction intervient brutalement au CHILI

« Le grand quotidien chilien « Mercurio » a publié un article sur la viti-viniculture chilienne le 24 avril dernier. Dans les vignobles, on en était alors à la fin de la vendange 2001.

Le titre de l'article est « Les entreprises du secteur anticipent : l'industrie viti-vinicole sera déprimée pendant plus de 4 ou 5 ans »

L'offre excédentaire de moûts a déterminé la chute de 60% du prix payé aux producteurs de raisins de variétés vitis viniféras, par rapport à ce qui se payait en années normales.

Rodrigo Alvarado, gérant général de Chilevid (association de domaines viticoles) pronostiquait, il y a quelques temps déjà, et pronostique toujours des années difficiles pour les petits producteurs de raisins qui ne peuvent plus vendre leurs raisins aux caves vinificatrices. »

Comme on vient de le lire les pays producteurs du « Nouveau Monde » s'organisent de plus en plus autour de plans stratégiques de développement visant à la fois à consolider leurs positions nationales et à accroître leur présence à l'exportation : **l'Australie** a élaboré « **Strategy 2025** » en 1996, **l'Afrique du Sud** termine son projet « **Vision 2020** » et les **USA** mettent en œuvre « **Wine Vision** ».

Normal me dira-t-on, ce sont nos challengers, il leur faut se positionner sur des marchés par rapport à notre modèle. On ajoutera, du côté des gardiens du temple, avec un brin de condescendance, que nous avons eu nul besoin de plan stratégique pour réaliser la belle performance qui a été la nôtre ces dix dernières années. Alors que dans le clan des modernistes on me rétorquera que la seule stratégie pour contrer les vins du Nouveau Monde est de libérer notre viticulture de son carcan réglementaire. Je force volontairement le trait, entre les tenants de l'immobilisme et les libéraux il y a toute une palette de nuances qui est bien traduite dans le face à face entre **René Renou, président du Comité Vins de l'INAO** et **Bertrand Devillard, président de la FEVS** organisé par « **Réussir Vigne** » dans son numéro de Mai 2001

Sous la rubrique **Exportations : le titre est sans équivoque**

« Le vin français doit revoir sa copie »

En chapeau de ce face à face la rédaction nous rassure, le duel entre « l'industriel, l'ultra-libéral » et « l'homme pur des appellations, le gardien du temple » n'a pas eu lieu, bien au contraire « les deux protagonistes sont tombés d'accord : **un des moyens de résoudre les problèmes dont souffrent les vins français est de structurer l'offre** .

Vaste programme !

Nagerions-nous dans les eaux molles d'un de ces consensus à la française où l'on évite d'aborder les sujets qui fâchent ? Non bien sûr et, lorsque le président de la FEVS déclare qu'« Historiquement et aujourd'hui encore la France couvre tous les segments. Elle doit continuer à le faire. Mais segment par segment, nous devons analyser les choses. Une partie de la copie est à revoir. La segmentation du marché se fait par les prix. » on ne peut que l'approuver car c'est la réalité du marché.

Tout le problème est de relier notre **offre viticole** encadrée dans des textes réglementaires avec cette réalité.

Par exemple on peut retrouver sur le segment 8-15 F aussi bien un vin AOC, un vin de pays, un de table de marque et, là encore, on ne peut qu'approuver B. Devillard lorsqu'il souligne « qu'il ne s'agit pas de porter des jugements de valeur mais le concept AOC n'est pas aussi clair dans l'esprit du marché que les professionnels peuvent le penser, justement parce qu'il y a des recoupements entre les divers segments » et comprendre que René Renou acquiesce « (...) La segmentation du marché telle que la propose M.Devillard me convient parfaitement. Mais il y a un constat que nous devons faire : entre AOC, vins de pays et vins de table, il y a des erreurs de casting.

Ainsi, des vins de pays seraient très à l'aise dans une logique d'AOC, s'étant imposés un certain nombre de règles, se réclamant d'une certaine qualité et typicité.

Et puis il y a des AOC qui ont peu à peu dérivé et glissé vers des logiques industrielles et qui sont aujourd'hui mal dans leur peau car elles doivent obéir à des contraintes et sont pénalisées pour s'exprimer sur le marché. »

Alors faut-il d'un côté « **resserrer les boulons** » selon l'expression consacrée du président de l'INAO et de l'autre suivre le président de la FEVS « **A marché et attitude de consommation différents, conditions de productions différentes. Ils nous faut davantage de contraintes d'un côté et moins de l'autre** ».

Dit ainsi on pourrait supposer que tous les obstacles sont aplanis, que le réglementaire et l'économique vont s'emboîter harmonieusement.

Malheureusement ce n'est pas aussi simple car ce que souhaite le négoce exportateur c'est de pouvoir contrer l'offensive des vins du Nouveau Monde en assouplissant les conditions de production des vins de cépage (règle des 100%, copeaux, millésime...) et que des cépages certains souhaiteraient en cultiver en marge de certaines appellations (exemple Pinot Noir en Bourgogne) ce qui impliquerait d'étendre la mixité VQPRD-Vins de pays à l'ensemble de notre vignoble et ne serait pas sans incidence sur le resserrage de boulons des conditions de production des AOC. Faire cohabiter un vignoble de cépage : exemple Pinot Noir, avec une appellation Bourgogne dont le cépage est le Pinot Noir c'est prendre le double risque : des vases communicants et d'une comparaison entre les deux produits qui ne tournerait pas forcément à l'avantage de celui que la hiérarchie classe dans la catégorie supérieure.

De plus l'ancrage du cépage sur la catégorie vin de pays, mis à mal par les propositions communautaires, fait cohabiter sous une dénomination commune des produits de nature différente : assemblage, mono cépage, bi-cépages, ce qui n'est pas fait pour clarifier la lisibilité de notre offre.

Pour ma part je pense qu'en fondant notre réaction sur de pures réformes réglementaires on se fourvoie et l'on va s'épuiser dans des batailles de doctrine. A vouloir courir deux lièvres à la fois sous le prétexte de s'adapter à la segmentation du marché nous risquons de perdre sur les deux tableaux. Si l'on veut vraiment revoir notre copie, éviter les erreurs de casting, on ne peut faire abstraction de notre modèle historique de structuration de notre ressource vin. Sinon nous ne ferons qu'ajouter de la confusion dans une offre jugée déjà complexe.

Je m'explique :

- en France notre modèle de structuration de notre ressource vin est **l'origine** nos **AOC** et nos **VDQS** sont des **VQPRD** c'est-à-dire des vins produits dans une région déterminée. Nos **vins de pays**, qu'ils soient **de département, de grande et de petite zone** sont eux aussi produits dans une région déterminée. Pour moi ce sont des **IGP**. Enfin nos **vins de cépage** sont obligatoirement des **vins de pays**, donc soumis aux mêmes conditions de production du vin de pays auquel ils sont rattachés. Bien évidemment dans ce rattachement à une origine ce sont les conditions de production plus ou moins draconiennes qui devraient permettre de hiérarchiser l'offre de tous ces vins ;
- le système de l'origine se raffine dans les AOC par un système de hiérarchisation interne qui, dans le meilleur des cas, est pyramidal du type :
 - niveau 1 : appellation d'origine régionale
 - niveau 2 : soit AO sous-régionales indépendantes les unes des autres, soit AO régionale + Villages,
 - niveau 3 : AO communales ;
- parfois pour des raisons historiques certaines AOC se déclinent avec leur cépage : les AOC alsaciennes, Gamay de Touraine...
- alors va-t-on rajouter les vins de cépage produit sur des terroirs d'appellation avec un cépage de l'appellation qui seraient commercialisés par le négoce de cette appellation ?
- certes je ne nie pas qu'on se retrouve en France face à une ressource vin très encadrée, rigide, aux antipodes de la ressource des wineries du Nouveau Monde qui puisent dans un potentiel de raisins en forte croissance. Si l'on veut, comme semblent le souhaiter de concert, les présidents Renou et Devillard, **revoir la copie des vins français**, il me semble illusoire de vouloir copier, singer le modèle de développement des vins du Nouveau Monde, courir derrière eux sans grand espoir de les rattraper.
- en revanche, il m'apparaîtrait plus efficient, en s'appuyant sur le socle de l'origine, qui est et qui restera notre point fort, **de mieux piloter notre vignoble, quel qu'il soit, d'AOC, de vin de pays, de cépage**, en fondant ce pilotage **sur une politique contractuelle pragmatique** - c'est-à-dire **adaptée au segment de marché que l'on conquiert ou défend** – entre **ceux qui génèrent la ressource vin** et **ceux qui positionnent le vin sur le marché**.
- mais pour ce faire il nous faut dépasser les débats académiques, passer au stade des travaux pratiques sur la base des questions suivantes :
 - 1° **comment resserre-t-on les boulons des AOC, en combien de temps, avec quels moyens humains, avec quelle ressource financière, avec éventuellement quel accompagnement social ?**
 - 2° **comment adapte-t-on les règles de gestion de nos vins de pays pour qu'ils puissent dans leurs diversités - ceux qui jouent la carte de l'origine, ceux qui jouent la carte du cépage, ceux qui jouent à rien du tout – trouver leur positionnement sur le marché ?**

- le résultat de ces travaux pratiques menés par le noyau dur des opérateurs de la filière vins de France - c'est-à-dire ceux qui sont à la fois dans le vignoble et sur les marchés extérieurs- pourrait nous permettre de bâtir un plan stratégique à 5 ou 10 ans, défensif ou offensif, ou les deux à la fois, un «**Nouvel Elan des Vins Français pour 2010** », qui déclinerait les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs choisis.
- en effet, il nous faut **choisir**, c'est-à-dire passer du stade des discours, des bonnes intentions, des solutions miracles qu'on ne peut ou qu'on ne veut appliquer, à une pratique conforme à nos ambitions.
- nous ne pouvons plus nous contenter d'empiler de belles études : Ernst&Young a pratiquement terminé une nouvelle étude **sur la position de l'offre française et sa compétitivité** qui devrait permettre, aux dires de ses rédacteurs, de mettre en perspectives :
 - 1- le potentiel viticole et la compétitivité amont,
 - 2- la capacité des opérateurs à répondre aux attentes du marché,
 - 3- le portefeuille de marchés et l'équilibre des flux,
 - 4- l'organisation et le soutien de la filière,
 - 5- l'environnement macro-économique.
- Aider à ce choix c'est l'objet de la mission que le Ministre de l'Agriculture m'a confié ? Élaborer une **synthèse** qui pourrait servir de socle à la définition, comme pour le « Wine Vision » des USA, de **4 priorités stratégiques** et à l'identification des **moyens pour leur mise en œuvre**.
- Ainsi, pour moi :
 - 1° Les **4 objectifs du « Nouvel Elan des Vins Français pour 2010 »** pourraient être :
 - a) devenir leader en matière de pratiques respectueuses de l'environnement ;
 - b) intégrer le vin dans la culture de nos principaux pays clients ;
 - c) rester le pays fournisseur prééminent du marché mondial ;
 - d) renforcer la communication entre les viticulteurs et les entreprises, et la communication auprès du grand public.
 - 2° Et dans les **8 facteurs critiques identifiés lors de la mise au point du programme** je pourrais reprendre à mon compte l'une des rubriques du « Wine Vision » telle que : **améliorer les compétences humaines à la disposition du secteur...**
- Pour l'heure je m'en tiendrai là car ce sont les « acteurs de la filière », comme on dit dans les rapports sérieux, qui doivent se confronter pour accoucher d'un plan stratégique crédible et opérationnel.

- dans un tel cadre, en liant bien les actions purement conjoncturelles aux adaptations structurelles, les pouvoirs publics et les responsables professionnels donneront des perspectives aux viticulteurs et une meilleure visibilité aux opérateurs.
- pour ce faire je vais m'efforcer de mettre en ordre tous les matériaux rassemblés au cours de ces derniers mois. Tenter de mieux cerner la réalité pour proposer une méthode. A charge pour les décideurs privés ou publics de définir le socle commun sur lequel nous pourrions fonder le nouvel élan des vins français pour 2010. Mais il faudra du courage comme le dit avec justesse René Renou dans son face à face « **Aux syndicats d'AOC, je dis ayez le courage de gérer le potentiel qualitatif collectif de l'AOC et vous assurerez votre avenir. Dans le cas contraire, le marché n'aura aucun état d'âme et vous, syndicats, porterez la responsabilité d'une faillite collective** ».
- il est toujours plus facile de suivre les laudateurs de l'immobilisme, les partisans du statu quo, ceux qui pensaient avant les accords de Dublin et qui pensent encore que la défense du patrimoine de leur viticulture passe par des combats d'arrière-garde. La meilleure façon de maintenir des viticulteurs dans leurs vignes, de préserver leur droit de vivre au pays, c'est de faire en sorte que ce qu'ils produisent soit vendu à des consommateurs satisfaits.
- en 1985 dans une interview au Midi Libre, Henri Nallet, lançait à ses détracteurs : « je ne serai pas le syndic de la faillite de la viticulture languedocienne... » Les faits, grâce aux choix courageux des pouvoirs publics de l'époque et de certains dirigeants de la viticulture, lui ont donné raison, il a été le **catalyseur** du renouveau de ce grand vignoble.
- mon souhait est que, face à cette crise structurelle, le Ministre de l'Agriculture, s'appuyant sur des dirigeants d'organisations professionnelles courageux, soit en mesure de jouer ce rôle de catalyseur pour donner de nouvelles perspectives à tout un pan de notre viticulture, à celle du Languedoc-Roussillon tout particulièrement. Il s'agit d'un enjeu vital car, après une décennie d'efforts, de remise en question, de progrès, cette viticulture est de nouveau confrontée à une crise durable de croissance qui, si elle n'est pas traitée sur la base d'un diagnostic sans concession générant des solutions novatrices, débouchera à nouveau sur une nouvelle et lourde amputation de son vignoble.
- cependant il serait réducteur et inefficace de croire que, sur un marché mondial durablement déséquilibré, la crise ne frappera que cette part de notre viticulture. Tous nos grands vignobles sont concernés. Si nous voulons continuer de progresser, profiter de la croissance de certains marchés, résister sur d'autres, rester la référence du vin dans le monde, c'est toute la structure de notre ressource vin que nous devons fortifier. Pour tenir nos promesses, ne pas décevoir les anciens et les nouveaux consommateurs de vin français, nous devons faire preuve d'une rigueur accrue, cesser nos petits arrangements, faire appliquer nos disciplines de production, être professionnel à chaque stade quelle que soit la catégorie de vin en cause, appréhender les consommateurs dans leur mode de vie essentiellement urbain, abandonner les vieilles antiennes qui font plaisir aux vigneron mais qui donnent une image ringarde du vin, accepter des approches

nouvelles du produit par des consommateurs immatures, ne pas raisonner les marchés extérieurs avec les méthodes hexagonales...

Il peut paraître paradoxal de mettre en avant la rigueur comme première arme pour contrer l'offensive des vins du Nouveau Monde alors que le discours dominant est plutôt au desserrement des contraintes : « nous ne nous battons pas à armes égales avec ces producteurs – ceux du Nouveau Monde – du fait des pesanteurs législatives » déclare le président de l'AFED. En clair, et c'est le vieux credo d'une partie du négoce français : rien ne vaut une matière première abondante, peu différenciée, substituable, un jour ça vient d'ici, le lendemain d'ailleurs, au gré des cours, toujours dans le même flacon, sous la même étiquette, ça peu d'ailleurs être un bon produit, bien marqueté, bien vendu, mais produit en Italie, au Maroc, au Chili ou éventuellement en France.

Pourquoi pas ! Mais on peut difficilement demander aux pouvoirs publics d'être les initiateurs d'une telle politique. Jeter à la poubelle nos règles AOC pour de telles ambitions ne présente aucun intérêt. En revanche rien n'interdit d'élaborer des règles différentes - tout particulièrement pour les vins de pays avec mention de cépage - plus souples, plus adaptées aux pratiques des concurrents, permettant de suivre des assemblages soutien de marques fortes, dégageant une rentabilité supérieure pour appuyer les efforts promotionnels et de les appliquer avec la même rigueur – toutes proportions gardées - que celles exigées pour des vins plus prestigieux.

Dans les développements qui vont suivre je vais m'efforcer de montrer que **pour mieux positionner nos vins à l'export** il nous faut :

1° **générer une ressource vin adaptée à la segmentation des marchés en pilotant notre vignoble** avec rigueur, avec un professionnalisme accru, pour rester la référence mondiale du vin ;

2° **faire piloter nos vignobles génériques** – ceux qui dégagent des gros volumes d'AOC ou de vin de pays – **par les entreprises d'aval** en capacité de développer des marques fortes.

Pour moi, sans un bon substrat, un terreau adapté à ce que l'on souhaite récolter, nos entreprises commerciales ne pourront développer des stratégies durable de positionnement de nos vins. En économie monétaire on dit que la mauvaise monnaie chasse la bonne, pour la ressource vinaire c'est la même chose. Bien évidemment, dans cette optique le partage de la valeur ajoutée ne se fera pas de façon identique selon les segments de marché visés. C'est sur le segment des vins de milieu de gamme que le partenariat doit se concrétiser. On peut comprendre que ce chantier est du seul ressort des opérateurs producteurs et négociants de la filière et qu'il est grand temps d'amplifier le travail de certains précurseurs.

Générer une ressource vin adaptée est une condition nécessaire pour fonder un bon positionnement de nos vins mais ce n'est pas une condition suffisante. Nos entreprises commerciales doivent pouvoir dégager des moyens pour développer des politiques de vente qui soutiennent la comparaison avec celles de la concurrence. Là, comme pour le vignoble et ses règles de production, il est illusoire de croire que d'un seul coup d'un seul nous pourrions par des politiques publiques incitatives fortes faire changer la dimension de nos entreprises exportatrices et leur permettre d'adopter des stratégies identiques à celle des Gallo, Southcorp et consorts.

Notre problème dans ce domaine c'est de définir **la politique du possible, de lui affecter des moyens et de l'appliquer.**

En effet rien n'est pire que la situation actuelle où, chacun de son côté, dans son département, dans sa cave ou son entreprise, dans son organisation professionnelle, prône la nécessaire organisation de l'aval. Un minimum de stratégie commune ne peut nuire. Elle permettrait à la puissance publique de rendre des arbitrages clairs entre le souci justifié d'être irréprochable aux yeux de la réglementation communautaire et la nécessité qu'elle exprime dans ses discours de muscler une filière fortement aménagée du territoire, peu coûteuse en soutien communautaire, très exportatrice.

Cet arbitrage est de plus en plus difficile mais on ne peut le différer. Pour ce faire il faut que les tutelles se livrent à une expertise du champ du possible, déclinent les moyens budgétaires inscrits dans l'EPRD de l'ONIVINS, définissent les procédures applicables, afin que le Ministre de l'Agriculture puisse sortir de l'impasse dans laquelle la crise conjoncturelle l'a enfermé. Se contenter de dégager des moyens budgétaires nationaux conséquents pour parer au plus pressé ne peut tenir lieu de politique. Prendre en gage les moyens de conforter les politiques d'avenir sous le prétexte que le conjoncturel racle tout serait le plus grand accélérateur des prises de position démagogiques. **La puissance publique doit elle aussi choisir !**

Pour en revenir à l'objet de mon travail je vais, dans un premier temps, tenter d'apporter des éléments de réponse à la question : **Comment générer une ressource vin adaptée à la segmentation du marché ?**

Ensuite je tenterai de **définir les voies et moyens pour parvenir à ce que cette ressource puisse impulser un meilleur positionnement de nos vins sur les marchés extérieurs.**

COMMENT GENERER UNE RESSOURCE VIN ADAPTEE A LA SEGMENTATION DU MARCHE ?

A) LA RESSOURCE VIN EN FRANCE

1 – Evolution de la structure de l'offre vinicole française depuis 25 ans

Pour tenter de bien cadrer l'approche gestion de la ressource vin en France il est important de bien comprendre comment notre offre vinicole s'est structurée au cours de ces 25 dernières années.

En 2000 sur un total de **871 783 ha** plantés en vigne :

- les **VQPRD** représentent **475 122 ha** soit **54,2%** du total
- les vins aptes à la production de Cognac et d'Armagnac 80 184 ha
- les autres vins 316 477 ha

En 1975 le total était de 1 194 365 ha avec une proportion d'AOC+VDQS de l'ordre d'un tiers.

La montée en puissance de l'ensemble des VQPRD intervient à partir des années 90 où le potentiel est de l'ordre de 420 000 ha. Il va doubler en 10 ans.

- Bordeaux c'est 69 000 ha en 1975,
100 000 en 1990,
117 000 en 2000,
- la Vallée du Rhône c'est 50 500 ha en 1975,
73 000 en 1990,
78 000 en 2000,
- le Languedoc-Roussillon c'est 64 000 ha en 1975,
63 000 en 1990,
78 000 en 2000,
- le Val de Loire c'est 38 000 ha en 1975,
46 800 en 1990,
52 500 en 2000,
- le Sud-Ouest c'est 16 000 ha en 1975,
26 000 en 1990,
32 500 en 2000,
- la Champagne c'est 20 000 ha en 1975,
27 500 en 1990,
29 300 en 2000,

- la Bourgogne c'est 16 000 ha en 1975,
23 800 en 1990,
27 700 en 2000,
- la Provence c'est 21 500 ha en 1975,
24 200 en 1990,
26 000 en 2000,
- le Beaujolais c'est 16 500 ha en 1975,
20 500 en 1990,
21 800 en 2000,
- l'Alsace c'est 10 200 ha en 1975,
13 200 en 1990,
14 600 en 2000.

Ce faisant j'ai classé dans l'ordre décroissant nos grands vignobles d'AOC.

A titre de comparaison la Nappa Valley c'est 15 000 ha, la Sonoma Valley c'est 14 000 ha, la South Australia 37 800 ha, la région de Victoria 25 100 ha.

En terme de **production** en 2000 sur un total de 59,7 millions d'hl récoltés :

- les VQPRD représentent 26,7 millions d'hl de vin
- les vins aptes au Cognac et Armagnac 8,8 millions d'hl
- les vins de pays 16,2 millions d'hl
- les autres vins 8 millions d'hl

Soit pour les VQPRD **52,5%** de la production hors Cognac et Armagnac.

En 1975 on produisait 12,9 millions d'hl de VQPRD sur une récolte totale de 66 millions d'hl ;

En 1990 on produisait 23,6 millions d'hl de VQPRD sur une récolte totale de 65 millions d'hl ;

Ce qui nous donne pour la récolte 2000 en reprenant l'ordre des superficies :

- pour Bordeaux : 6,9 millions d'hl
- pour la vallée du Rhône : 3,9 millions d'hl
- pour le Languedoc-Roussillon : 2,7 millions d'hl
- pour le Val de Loire : 3 millions d'hl
- pour le Sud-Ouest : 1,8 millions d'hl
- pour la Champagne : 2,3 millions d'hl
- pour la Bourgogne : 1,3 millions d'hl
- pour la Provence : 1,3 millions d'hl

- pour le Beaujolais : 1,3 millions d'hl
- pour l'Alsace : 1,2 millions d'hl

Et si l'on raffine encore un peu plus cette approche en observant les volumes produits par des appellations produisant plus de 500 000 hl on trouve pour la récolte 1999 :

- Bordeaux rouge : 3,2 millions d'hl
- Côtes du Rhône : 2,162 millions d'hl
- Côtes de Provence : 900 000 hl
- Alsace : 930 000 hl
- Muscadet : 700 000 hl
- Corbières : 633 000 hl
- Bordeaux blanc : 570 000 hl

Quant au **rendement moyen** pour l'année 2000 il s'établit à :

- 56,2 hl/ha pour les VQPRD
- 76,5 hl/ha pour les autres vins

En 1975 ce rendement moyen était :

- 40 hl/ha pour les VQRD
- 61 hl/ha pour les autres vins

En 1990 le rendement moyen s'établissait à :

- 55 hl/ha pour les VQPRD
- 74 hl/ha pour les autres vins.

La même approche peut être faite pour les **vins de pays** qui entre 1990 et 1995 ont situé leur récolte moyenne aux alentours de 12,2 millions d'hl pour à partir de 1996 se situer, sauf en 1998, sur une moyenne de 15,6 millions d'hl.

Bien évidemment l'essentiel du potentiel des vins de pays se situe en Languedoc-Roussillon : pour une récolte 1999 de 12 millions d'hl :

- 5,1 ont été produit dans l'Hérault,
- 3,7 dans l'Aude,
- 2,7 dans le Gard,

Les autres grandes régions de production sont Provence Cote d'Azur 1,3 millions d'hl, Midi-Pyrénées 1,2 millions d'hl, Rhône-Alpes 642 000 hl, Pays de la Loire 320 000 hl, Centre 300 000 hl (...).

A l'intérieur de ces régions de programme on se doit de cerner les **poids lourds** :

En blanc :

- **Vin de pays d'Oc : 970 000 hl**
- **Vin de pays des Côtes de Gascogne : 709 500 hl**
- **Vin de pays des Jardins de la France : 277 400 hl**
- **Vin de pays du Vaucluse : 97 700 hl**
- **Vin de pays de l'Hérault : 77 200 hl**
- **Vin de pays des Côtes de Thau : 74 200 hl**
- **Vin de pays des Côtes du Tarn : 71 900 hl**
- **Vin de pays charentais : 65 500 hl**
- **Vin de pays de l'Ardèche : 55 000 hl**

En rouge :

- **Vin de pays d'Oc : 4,2 millions d'hl**
- **Vin de pays de l'Hérault : 2 millions d'hl**
- **Vin de pays de l'Aude : 1,8 millions d'hl**
- **Vin de pays du Gard : 931 000 hl**
- **Vin de pays de l'Ardèche : 378 000 hl**
- **Vin de pays du Vaucluse : 337 600 hl**
- **Vin de pays du Jardin de la France : 280 800 hl**
- **Vin de pays des Bouches du Rhône : 220 300 hl**
- **Vin de pays des Coteaux de Peyriac : 205 400 hl**

En rosé : Vin de pays du Var : 231 200 hl

- **Vin de pays des sables du Golfe du Lion : 117 000 hl**

De cette évolution on doit tirer des enseignements et cesser de raisonner sur la base de nos grandes catégories réglementaires VQPRD et Vin de table et de Pays. Dans le cœur de gamme le marché, au plan du positionnement prix, les vins issus de ce je vais appeler **les grands ensembles méconnus** peuvent ignorer ces frontières.

2 – Les grands ensembles viticoles méconnus

Dans notre imaginaire collectif, celui des non spécialistes, du consommateur ordinaire qui pousse son caddie dans les rayons des grandes surfaces, l'évolution de notre vignoble depuis 25 ans pourrait se résumer à la décrue inexorable des vignes à gros rouge du Midi à haut rendement et à la montée tranquille de vignobles d'appellation d'origine contrôlée maîtrisant leurs rendements au nom de la qualité.

La France viticole serait devenue l'eldorado du vigneron cultivant sa vigne comme un bon artisan, élaborant son vin comme un artiste pour le vendre dans sa bouteille au nom de son domaine, de son clos, et même de son château. Argument de vente fort puisque le réseau Leclerc proclame sur sa marque de distributeur « nos vigneron ont du talent ». Cette vision est confortée par les cavistes, les guides, les revues spécialisées et les numéros spéciaux des grands news magazines : le Point en particulier. Elle correspond bien sûr à une réalité, celle des multiples joyaux nichés dans de plus vastes vignobles.

La batterie de chiffres que j'ai jeté en vrac dans le point précédent montrent que le ventre de notre production est bien dodu, qu'il ne répugne pas à la productivité : les hauts rendements ne sont pas là où l'on s'attendrait à ce qu'ils soient. En le soulignant je ne porte aucun jugement de valeur. Mon objectif est simplement de mettre en exergue ces grands ensembles vinicoles, ceux qui dégagent des volumes, ceux qui devraient permettre à nos metteurs en marché de trouver la ressource vin longue pour alimenter l'assemblage de produits de marque. Certains ne m'ont pas attendu pour se lancer dans l'aventure : Mouton-Cadet, Malesan pour Bordeaux ; Fortant de France, Chenet pour le vin de pays d'Oc ; Listel pour le vin de pays des Sables du Golfe du Lion ; Cellier des Dauphins pour le Côtes du Rhône ; Georges Duboeuf pour le Beaujolais...Mais manifestement si nous voulons résister sur certains marchés d'exportation il nous faut passer à la vitesse supérieure.

Pour ce, avant même de développer les outils classiques du marketing et les moyens commerciaux ad hoc, il faut que nous mettions en place des outils efficaces de pilotage de ces grands ensembles. Ne rêvons pas des wineries - la seule qui fonctionne depuis des décennies c'est Listel et elle est liée à un contexte particulier et à l'histoire d'une entreprise les Salins du Midi -, mais essayons de tirer le meilleur partie de notre mode d'organisation de la production pour agir vite.

Ces outils de pilotage doivent être utilisés au plus près du terrain, certes dans le cadre d'une harmonisation nationale, mais surtout hors d'une gestion collective trop rigide qui ne peut tenir compte des évolutions de chacun de ces grands ensembles. On parle beaucoup en ce moment de tableaux de bord, de droit à la croissance à propos de la répartition des nouveaux droits de plantations. C'est un débat trop politisé, de lobbies, qui pourrait à l'avenir s'appuyer sur des données objectives fournies à la fois par les services régionaux de l'INAO et de l'ONIVINS et les entreprises engagées dans ce travail de pilotage du vignoble.

Une telle approche constitue une première réponse aux effets de la mondialisation du vignoble. En effet, la bataille ne se fera pas Etat contre Etat mais grande région contre grande région aux travers d'entreprises fortement impliquées dans le vignoble de ces grandes régions. A l'intégration verticale des entreprises du Nouveau Monde – phénomène qui trouve son équivalent en France dans le secteur de la volaille – il nous faut opposer un partenariat fort et structuré entre les entreprises de production, individuelles ou coopératives, et les entreprises de commerce du vin. Le ramassage aléatoire du vrac pour des assemblages indistincts,

substituables, dictés prioritairement par des impératifs de prix subsistera, mais ce n'est pas sur cette base que nous pourrions rester compétitif dans le cœur du marché. C'est une véritable révolution culturelle qui ne pourra se mettre en œuvre que si l'on apporte des réponses économiques claires à la mise en œuvre de ce partenariat.

Parler de pilotage du vignoble peu paraître incongru, mécanicien, comme une sorte d'injure au beau métier de vigneron, homme de l'art, attentif à ses vignes, soucieux de la santé de son raisin, vinificateur talentueux, bichonnant ses vins, les habillant avec amour, les vendant avec talent après les avoir raconté à ses clients au cul des barriques une pipette à la main. Quelle robe ! Et ce nez de fruits rouges ! Un millésime d'exception ! Un nectar qui, même mécréant, vous ferait croire en Dieu !

Je l'emploie à dessein car il s'adresse en priorité à ces grands ensembles vinicoles qui se sont développés au cours du dernier quart de siècle. Ce sont des porte-avions, pas des bateaux de plaisance ou des yachts, alors ils nécessitent une approche plus collective, plus encadrée, des modes de gestion plus tournés vers les méthodes appliquées dans les entreprises de grande dimension. C'est d'autant plus vrai que l'on souhaite tenir tête à une armada concurrente appliquant ces méthodes sans aucun état d'âme. A nous de trouver, d'adapter avec notre génie propre des méthodes de pilotage de nos grands ensembles viticoles pour qu'ils puissent passer d'une navigation à vue, de l'à peu près à une gestion concertée, pragmatique, économiquement efficace et acceptable socialement.

B) LA BOÎTE A OUTILS DU PILOTAGE DE LA RESSOURCE VINICOLE

1 – Les outils collectifs

Les trois principaux outils collectifs de pilotage du vignoble qui sont à notre disposition sont dans l'ordre : le contrôle des conditions de production à la parcelle, la dégustation et le suivi aval du produit. Je ne vais pas ici aborder dans le détail la définition et la mise en œuvre de ces outils, c'est de la responsabilité des professionnels des appellations surtout, des vins de pays aussi ; à l'INAO, au Conseil Spécialisé de l'ONIVINS, aux syndicats et aux interprofessions de s'en saisir et de les mettre en pratique en priorité dans les grands ensembles viticoles où les « dérives » sont les plus fortes.

Le président du Comité Vins de l'INAO a fait **du contrôle des conditions de production à la parcelle** son cheval de bataille. L'intention est louable, si l'on veut éviter que des vins « indignes » de l'AOC puissent se retrouver sur le marché, parce que les commissions d'agrément font parfois du « social », il vaut mieux faire en sorte qu'ils ne soient plus produits.

Cependant, sa mise en œuvre effective va exiger une logistique importante, des moyens humains supplémentaires, un suivi administratif lourd. Pour avoir, lors de ma mission Vins Doux Naturels, demandé à l'INAO de mettre en œuvre ce type de contrôle pour vérifier la réalité de certaines allégations concernant le respect des conditions de production, j'ai constaté que cela mobiliserait, sur une période assez courte, une véritable petite brigade d'une dizaine d'agents. Ca ne s'est pas fait, faute de moyens.

Je me bornerai donc à demander que **la direction de l'INAO** élabore un **véritable plan d'action** concernant ce **contrôle des conditions de production** en commençant par le plus grand vignoble d'AOC, **aller de l'infiniment grand vers le plus petit.**

Ce plan d'action devra bien évidemment, sur la base du processus que l'on souhaitera mettre en œuvre, procéder à une évaluation des moyens nécessaires.

En clair **combien ça va coûter** et **qui va financer ?**

On ne peut, sur un sujet aussi important pour notre crédibilité internationale, se contenter d'un effet d'annonce suivi d'un tortillard avançant au rythme des intérêts contradictoires des uns et des autres. L'ancien président de l'INAO, Jean Pinchon aimait à souligner l'esprit « autogestionnaire » des appellations françaises, voilà un beau dossier pour en vérifier l'effectivité. Sinon, outre que le comité national vins de l'INAO renforcera l'image que véhiculent ses détracteurs de n'être qu'un cénacle de défenseurs de « droits acquis », ce qui n'est pas très grave, mais surtout nous nous serons privé d'un instrument indiscutable pour renforcer le socle de notre système d'AOC, ce terroir, cette typicité du terroir, que le nouveau « groupe de Cairns du vin » entend bien lézarder et mettre à bas.

De plus, il serait assez paradoxal que certaines appellations soient moins rigoureuses dans le contrôle de leurs conditions de production que certains vins de pays ou de cépages qui ont mis en place dans leurs vignobles, via des entreprises du négoce ou de la coopération, des cahiers des charges sérieux donnant lieu à des contrôles draconiens et débouchant sur des paiements selon la qualité de la vendange apportée. En soi, ça ne me dérange pas, mais ce qui serait grave pour le devenir de certains vignobles moins prestigieux c'est que leur avenir soit obscurci par une concurrence déloyale de vins se déversant sur leur segment de marché faute de pouvoir occuper le leur.

On peut espérer que le travail de fond porté à la connaissance des acheteurs et des consommateurs portera ses fruits et que la notoriété de la grande ombrelle d'une appellation ne pourra pas éternellement couvrir des produits non conformes à leur définition venant concurrencer des vins qui eux sont produits dans des conditions contrôlées et certifiées.

Pour ce qui concerne l'**agrément des vins** je ne vais pas entrer dans le débat : peut-on être juge et partie ? car je dois reconnaître qu'un agrément totalement externalisé ne serait pas plus satisfaisant pour un bon pilotage de l'appellation.

En revanche j'ai plus de mal à suivre le raisonnement qui voudrait qu'on ne puisse pas exclure un échantillon car on risquerait de mettre le producteur en difficulté économique. Si c'est un accident de parcours sur une cuvée, rien n'empêche de chercher à mettre en place un système d'assurance. En revanche si c'est l'ensemble de la récolte, si c'est récurrent, si c'est le fait d'une structure collective, il faut que l'agrément joue son rôle. Aux syndicats de mettre en place des structures de suivi, de conseils pour réorienter le travail du viticulteur ou de la cave.

Pour avoir dans ma vie travaillé dans une grande maison : la SVF sachant faire des assemblages, il est clair que ces vins ratés trouvent toujours preneur. Ils assurent des bases peu coûteuses, ils permettent de jouer dans la course des premiers prix, ils sont sans aucun doute les meilleurs vecteurs du désintérêt de certains consommateurs qui découvrent le vin en achetant une appellation pas chère qui ne vaut pas un vin de pays sans prétention ou un vin de table de marque.

Bien plus que la loi Evin, qui fait toujours un grand succès à l'audimat des boucs émissaires, ces pseudos appellations sont de véritables boosters de la chute de la consommation. Ce qui est vrai sur le marché français l'est encore plus à l'exportation. Si l'on veut tenir les

promesses d'une appellation, cette typicité, ce terroir dont nous rebattons les oreilles de nos consommateurs, qui mieux qu'une commission de dégustation composée des plus fins palais de l'appellation peut en certifier l'authenticité ? Passer outre, faire comme si, c'est tromper ces consommateurs, les décevoir, les jeter dans des bras plus accueillants et surtout plus professionnels. A trop tarder, pour parfois de bonnes raisons qu'on baptise sociales, on mettra à mal un plus grand nombre de producteurs. La gestion sociale de la production des vins doux naturels des Pyrénées-Orientales a débouché, lorsqu'il a fallu se rendre à l'évidence de la situation du marché, sur une chute brutale des prix qui obère les capacités de reconversion de beaucoup de producteurs.

Je pense que dans les grands ensembles que j'ai identifiés au point 2 on pourrait imaginer un **agrément des vins assemblés** afin de vérifier s'ils correspondent au profil demandé à l'appellation. Cet agrément de type commercial est bien sûr réalisé dans les entreprises qui assemblent ces vins et les mettent en bouteilles, et qu'il est difficile de faire le tri entre celles qui sont « sérieuses » et celles qui « bricolent ». Cependant, dans la mesure où une appellation ou un vin de pays sont des marques collectives il me paraît naturel que, sous une forme à définir, de façon aléatoire, on puisse vérifier, avant même que le produit ne soit mis en marché un agrément de ce type. A l'heure des marques mondiales imagine-t-on qu'un sous-traitant ou un franchisé prenne la liberté de dénaturer l'image du produit vendu sous cette marque. La réponse est non. Alors pourquoi y aurait-il une exception viticole ?

Le dernier outil collectif, le plus récent, c'est le **suivi qualité aval** qui peut être mis en œuvre par les interprofessions. En quoi cela consiste-t-il ? Pour répondre à cette question je vais prendre l'exemple de ce que fait INTER RHONE :

- prélèvement de 600 échantillons en France en 2 passages (1 référence sur 4 présente en GMS à chaque passage) ;
- 300 échantillons prélevés sur les marchés européens (UK, Belgique, Danemark, Allemagne, Pays Bas, Suisse) ;
- prélèvements en grande distribution aléatoire, représentative de toutes les régions françaises et des enseignes ;
- dégustation par les professionnels de chaque appellation ;
- analyse des résultats par la commission Suivi Aval de la Qualité ;
- pour les vins jugés inférieurs au standard de l'appellation de manière récurrente : visite de l'entreprise par les œnologues d'Inter Rhône pour tenter de régler le problème.

La démarche est intéressante, mais elle n'est que pédagogique, elle ne peut déboucher sur aucune sanction. C'est la limite de la défense d'une marque collective. Cependant que les professionnels ne s'y trompent pas, à l'avenir les acheteurs seront très attentifs aux résultats de ce suivi qualité et il s'en serviront pour trier leurs fournisseurs.

Dans notre pays notre approche du vin est vigneronne, les appellations d'origine ont émergé en réaction à certaines pratiques du négoce. C'est au vigneron que l'on fait confiance. Quant on est connaisseur on achète son vin à la propriété. De cette opposition originelle il reste encore un fond de défiance qui ne facilite pas le travail collectif pour un bon pilotage du vignoble. Le négoce n'y est pas suffisamment associé, sauf pour le suivi aval, alors que pour les vins d'assemblage des grandes zones d'AOC, les vins de pays de zone, les vins de cépage il est le **véritable prescripteur du vin**.

C'est son nom ou sa marque qui constitue la garantie auprès du consommateur. A vouloir ignorer cette réalité on se prive d'une image collective forte d'une profession qui sait se réunir lorsqu'il s'agit de contrôler ce à quoi elle s'est engagée. Nos concurrents ne se privent pas de mettre en exergue les failles de nos dispositifs et le fossé qui, sur certains vins, existe entre nos beaux discours unanimes et la réalité du produit, se creusera de plus en plus. Il nous faut sortir de l'ambiguïté que nous avons savamment entretenue entre les vins de propriété produits artisanaux et les vins assemblés produits de masse. Chacun devra prendre ses responsabilités quant aux conditions de l'élaboration du produit de la vigne au vin, quant au suivi de ce vin, pour pouvoir apporter au consommateur non pas une réponse généraliste, mais une réponse adaptée à la réalité. En clair il faut que chaque vin puisse prouver son identité en s'appuyant sur des traces incontestables. **Dire ce que l'on fait, faire ce que l'on dit et bien sûr à tout moment en apporter la preuve.**

Pour illustrer mes dires je vous propose la lecture d'une coupure de presse, un article paru dans le journal Sud-Ouest le 27 avril 2001.

La signature du négoce

Des dizaines de millions de bouteilles de bordeaux sont des vins de marque.
Les plus grands négociants de la place se sont réunis à Beychac pour en débattre.

Le Syndicat viticole des appellations bordeaux et bordeaux supérieur avait bien fait les choses : rassembler les principaux opérateurs du négoce de Bordeaux pour une table ronde sur un sujet de fond pour l'économie locale : les vins de marque. Et si bien fait les choses que MM. Castel, Magrez, Sichel, Delpeuch, Drouneau, Barrière, Duhau, Quancard, Garuz, Paillardon, Mau, Castéja, Jestin et Loridon ont participé à ce débat, en compagnie de viticulteurs et de responsables de coopératives.

A eux tous, ces chefs d'entreprise représentent quelques unes des plus importantes maisons de commerce de Bordeaux et leur chiffre d'affaires total doit approcher les 10 milliards. Leur opinion, voire leur stratégie, est donc une référence.

Les vins de marque, ce sont des vins d'assemblage, élaborés dans les chais des négociants et vendus sous des étiquettes fortes, telles que **Kressmann monopole** (4 millions de cols), **Blaissac** (2,5 millions de cols), **Baron de Lestac** (8 millions de cols), **Collection Privée** (4 millions de col) sans compter **Beau Rivage, Numéro 1, Ginestet, Michel Lynch, Calvet Réserve, Yvecourt, Sirius et vingt autres.**

A ces vins, souvent très connus à l'exportation, s'ajoutent les marques de distributeurs pour les grande surfaces. Bref, environ 100 millions de bouteilles de Bordeaux rouges et blancs vendues chaque année dans le monde.

« Bordeaux a construit une image de château, estime Jean Louis Roumage, président des bordeaux, mais ces châteaux sont en haut de la pyramide. Dans le bas de la pyramide où nous sommes, les vins de marque sont les plus importants. Ce sont les marques qui tirent la qualité vers le haut, et non pas les petits châteaux, qui sont vendus en tête de gondole... »

L'exemple le plus connu est évidemment celui de **Mouton Cadet**. Cette marque étonnante, dont le nom est un coup de génie marketing, représentait 1 million de bouteilles en 1970. Il s'en est vendu 15 millions en 2000 ! On peut appeler cela un succès. C'est évidemment la marque de bordeaux la plus répandue et la plus vendue dans le monde, et de très loin...

Tous les négociants de Bordeaux rêvent de faire aussi bien. Témoin Bernard Magrez, président de Williams Pitters, dont la marque Malesan a été vendue à 8 millions d'exemplaires l'an passé en France. D'ici la fin de l'année, Bernard Magrez va dépenser 11 millions de francs de publicité pour développer Malesan. « L'objectif de cette campagne est d'arriver à 15 millions de cols d'ici 2005, dit-il. Nous voulons placer nos vins dans l'image d'une gastronomie à la française... » Mais aussi développer les ventes à l'export et dans la restauration.

A écouter la plupart des grands négociants bordelais, la marque est un support fondamental de leur entreprise. « La marque, c'est l'avenir de Bordeaux face aux vins du Nouveau Monde, estime Christian Delpeuch, directeur général de Ginestet. Encore faut-il se donner les moyens de faire des produits qualitatifs. ». « La promotion du bordeaux à travers la marque est la solution d'avenir », renchérit Henri Azam, directeur du groupe Univitis.

Président de Calvet, Jacques Drouneau va encore plus loin : « 90 % de nos vins sont vendus sous la marque Calvet. Avec ce nom, nous racontons l'histoire des terroirs et des appellations. La marque apporte une garantie, une qualité et une constance au consommateur. »

Les grandes surfaces ont foncé dans cette stratégie et les marques de distributeurs connaissent depuis dix ans une expansion énorme, dans toutes les grande enseignes. Au point d'ailleurs qu'on peut se demander si l'acheteur sait quel vin il achète exactement quand il se fie à une étiquette qui le rassure, ou lui évite de se poser des questions devant les linéaires encombrés ou l'offre ne cesse d'augmenter.

Avec 20 000 étiquettes différentes, Bordeaux ne donne pas l'exemple de l'unité et de la concentration. Mais le vin de marque simplifie la vie de la ménagère qui pousse son chariot.

Seule ombre au tableau : le yo yo du prix du vin à la production qui déstabilise les réseaux et ne fidélise pas les clients. Mais Bordeaux vit avec cela depuis 200 ans alors tout le monde va peut-être si habituer. »

Je ne vais pas faire l'exégèse de cet article. **Il est, au sens propre du terme, étonnant.** En 2001, à Bordeaux, grand vignoble, on présente la rencontre entre le syndicat de défense, la coopération et les principaux négociants de la place comme un événement.

Ce devrait être monnaie courante. Ce devrait être le comité de pilotage du vignoble, car pour reprendre les propos du DG de Ginestet, si la marque est l'outil privilégié de notre résistance au vins du Nouveau Monde encore faut-il se **donner les moyens de faire des produits qualitatifs** et, sans doute aussi, se doter, au travers un réel partenariat, un donnant donnant négocié, d'outils pour mieux maîtriser volumes et fluctuations des prix.

Dans le même ordre d'idée il est intéressant de noter que lors de la dernière assemblée générale des caves coopératives de l'Aude, tant lors de la séance de travail du matin de la commission : maîtrise des rendements, gestion du potentiel, que lors de la séance plénière, était présent le directeur des achats du groupe **Les Grands Chais de France**, B.Kessler. Ce ne fut pas une présence de pure forme, le matin il a participé au débat et l'après-midi il a présenté son groupe et sa stratégie devant l'ensemble des présidents de caves. Ce groupe au travers sa marque **JP Chenet, première marque française dans le monde 56 millions de cols en 1999** est un gros acheteur de vin de pays d'Oc au travers de partenariat avec des coopératives.

Il faut **multiplier ces « adhérences »** entre deux mondes qui se sont longtemps opposés afin de multiplier les partenariats, les alliances, pour un pilotage fin du vignoble par les metteurs en marché. Pour la coopération ce n'est pas vendre son âme au diable, c'est au contraire se positionner en partenaire, un partenaire qui tient le vignoble, le fait évoluer et surtout fait évoluer « les troupes », la base. A tout prendre il me semble plus responsable de s'engager dans cette voie que de continuer à laisser les caves dans leur isolement faire du vin pour attendre ensuite le passage du courtier. La base a bon dos en période de crise, si on ne lui donne aucune visibilité à moyen terme, si on n'a pas le courage d'aller lui expliquer les évolutions des marchés, les nouvelles attentes des consommateurs français ou étrangers, elle raisonne au niveau de son caveau et elle est justifiée à réclamer des aides pour continuer à faire tourner la boutique. Et là il n'y a aucune césure entre la cave particulière qui fait du vin pour le vrac et la cave coopérative qui suit la même pente, bien au contraire les représentants des caves particulières sont ceux qui ont réclamé avec le plus de virulence une distillation à haut prix. C'est compréhensible, l'impact de la crise est direct pour eux.

En rester là est sans issue, **ce travail de fond d'explication, de méthode, de persuasion, patient, au ras des pâquerettes**, est le seul qui puisse faire avancer les choses. Encore faut-il qu'il soit accepté et porté par les dirigeants professionnels et relayé par des actes concrets des pouvoirs publics.

Dans notre beau pays il y a beaucoup d'architectes, de généralistes, très peu de maçons qui acceptent de se colleter aux tâches d'apparence peu gratifiantes. On ne fait pas évoluer les mentalités par décret. Si l'on souhaite que la puissance publique pèse sur les évolutions, joue un rôle de catalyseur, pas pour faire mais aider à faire, il faut avoir le courage, en période de crise, de prendre sa part de responsabilités, d'écouter, de comprendre, pour ensuite proposer, expliquer, convaincre pour enfin être en capacité de mener des politiques de moyen terme avec l'appui du plus grand nombre.

Si cette orientation n'est pas validée il ne faudra pas s'étonner d'en être réduit à une pratique de guichetier distributeur, de contrôleur tatillon et, lorsque le feu prend dans la maison, de pompier pas forcément doté des bons instruments pour éteindre les incendies. A situation nouvelle, nouveau métier.

Détaillons ce qui à mon sens est **le noyau dur de notre rebond face au gros temps qui se lève sur la viticulture de masse : le pilotage du vignoble par les entreprises.**

2 – Les outils aux mains des entreprises

Ce titre est un raccourci. Il n'est pas question ici de privilégier un mode d'organisation de type intégrateur mais de partir de l'existant pour voir comment, face à l'urgence de la situation, la connexion entre la ressource vin et le positionnement du produit sur le marché puisse se faire dans les conditions économiques et sociales les meilleures. Pour moi il est évident, qu'étant donné sa prééminence dans le grand Sud (Languedoc-Roussillon, PACA, Midi-Pyrénées) là où se trouvent la ressource vin la plus importante, celle qui peut alimenter des politiques de marque, le lieu privilégié de cette connexion est la coopération viticole.

« La région Languedoc-Roussillon compterait 289 coopératives et SICA dans le secteur viticole. Au stade de la production de vin, celles-ci représentent 70% du chiffre d'affaire du secteur. Un tiers d'entre elles ont développé des circuits commerciaux.

Au stade de la mise en marché, les producteurs en cave coopératives et particulières assurent environ la moitié du chiffre d'affaire total de 16 milliards de F, l'autre moitié étant assuré par le négoce.

(...) Il ne peut y avoir de politique promotionnelle cohérente et efficace, qui ne soit assise sur des produits identifiés, en quantité adaptées aux marchés-cibles, et sur une hiérarchie de prix.

Si la plupart des exploitations viticoles du Languedoc-Roussillon ont bien une production dominante (supérieurs à 50 % de la surface), la mixité entre les destinations VQPRD, vins de pays et vin de table est très largement répandue.

Ce n'est pas un obstacle à l'identification des produits dans la mesure où les surfaces correspondantes sont effectivement spécialisées et vinifiées dans ce sens. L'objectif au niveau de l'exploitation doit être l'optimum en matière de revenu brut moyen à l'hectare, supposant une plus grande valorisation de chaque compartiment du vignoble.

Les exemples de prescription, et de sanction de la qualité par les prix au producteur, sont connus.

Les coopératives de Limoux mettent en place un système de rémunération du producteur inversement proportionnel au rendement.

Un négociant a bâti ses contrats sur des produits définis en fonction du rendement à l'hectare optimum.

De nombreuses coopératives ont établi une grille de rémunérations en points sur la base de l'encépagement, des rendements, de l'état sanitaire, du degré, ou du respect de calendriers d'apports. Cependant cette grille concerne rarement la totalité des produits vinifiés.

La situation actuelle a poussé plusieurs professionnels à s'exprimer sur le « laxisme du comportement de nombreux viticulteurs ». le résultat est celui d'un report des effets négatifs des excédents au détriment de ceux qui maîtrisent mieux les rendements. On estime ainsi que « les productions excédentaires dues aux dysfonctionnements internes à la viticulture languedocienne dépassent 1,5 millions d'hectolitres »

L'appel à une plus forte intensité des contrôles de la part des services de la répression des fraudes paraît vaine. En effet, seule l'autodiscipline au sein des structures coopératives, son expression concrète sous forme d'une grille de rémunération, et la mise en place d'une **politique contractuelle** avec les opérateurs d'aval, sont de nature à rétablir l'équilibre.

Le potentiel de production, en surface, n'est pas en cause. Une réduction moyenne de 10 hl/ha sur les 200 000 ha du vignoble hors VQPRD, abaisserait la production totale de 2 Mhl. Assortie d'un gain de valorisation d'environ 15%, elle permettrait de maintenir le revenu brut à l'hectare. »

Cet extrait de l'excellente note sur la situation viticole en Languedoc-Roussillon de mars 2001 signé du DRAF constitue pour moi un tableau très précis de ma problématique du pilotage du vignoble par l'aval. Comme il le souligne nous ne partons pas de rien, bien évidemment le terrain n'est pas vierge. Des pionniers, tel Robert Skalli avec les vins de pays d'Oc ont ouverts la voie et, en dépit des résistances, de la méfiance, du scepticisme, su bâtir des

partenariats durables qui alimentent leurs politiques de marque. Tout n'est pas rose bien sûr, mais dans la tourmente actuelle les producteurs engagés dans ces partenariats ou organisés autour de groupes coopératifs résistent mieux, ils ont vendu leur vin.

Alors plutôt que de dresser un tableau général de la situation de la coopération vinicole de ces régions je m'en tiendrai à une approche plus resserrée que je déclinerai de la manière suivante :

- 1- pour que le pilotage du vignoble par l'aval puisse se mettre en place, se développer, jouer un rôle déterminant il faut que **le tissu des caves coopératives se resserre pour être en capacité technique et humaine d'assurer son rôle de partenaire**. Afin d'illustrer mon propos je m'appuierai sur l'exemple du travail qui est mené dans le Gard à l'initiative de la Fédération des Caves coopératives sur la base d'une étude menée par le cabinet Gressard;
- 2- pour que le pilotage du vignoble par l'aval puisse être un outil efficace il doit s'appuyer sur **la définition et la mise en place de cahiers des charges base d'une grille de paiement du raisin à un prix différencié**. Sur cette question je ferai état de ce que j'ai vu à l'œuvre dans l'Aude et plus particulièrement à la **Cave coopérative Anne de Joyeuse à Limoux**.

Vu du Ministère de l'Agriculture le mouvement coopératif vinicole du Midi apparaît comme un bloc, une grosse mécanique pilotée par une poignée de dirigeants qui allient, comme dans aucun autre secteur de l'agriculture, le pouvoir syndical et le poids économique.

La gestion de la présente crise a montré que cette vision ne correspondait plus tout à fait à la réalité du terrain. Bien sûr les situations varient d'un département à l'autre, certains ont développé des Unions qui pèsent lourds, d'autres sont restés dans un état d'éparpillement qui les rend plus vulnérables. Le poids de l'histoire, l'action de certains leaders expliquent ces cheminements différents.

Je constate que la coopération de clocher a fait son temps, sauf à se situer sur des créneaux rémunérateurs. Certains la défendent encore au nom de la mission sociale de la coopération et de leur allergie à ce qu'ils appellent « les usines à gaz ». Les usines à gaz remplissaient fort bien leur fonction de produire du gaz. Ne nous contentons pas de formules passe-partout qui évitent d'aller au fond des choses.

Le problème n'est pas de mettre en place des structures, quelle que soit leur taille, pour le plaisir d'une belle construction intellectuelle, mais de tenir compte des réalités économiques et commerciales. Dans les Pyrénées-Orientales j'ai pu constater l'éloignement des réalités du marché des vins doux naturels de certains conseils d'administration de caves coopératives ou de producteurs en cave particulière. Si faire du social c'est laisser ces structures vivoter, mourir doucement, j'ai du mal à adhérer à cette vision des choses.

Si j'ai choisi l'exemple du Gard ce c'est parce que ce département est celui qui a le plus réencépagé, il dispose aussi avec les Côtes du Rhône et les Costières de Nîmes d'un portefeuille d'AOC, et pourtant il est l'un de ceux qui souffre le plus de la présente crise.

Pourquoi ?

Le cabinet Gressard répond en posant un diagnostic sans concession : **la coopération gardoise est mal préparée aux exigences de compétitivité dans le contexte concurrentiel actuel.**

Cela est dû notamment à...

- 1- une production de vins de milieu et de bas de gamme frappée par la concurrence sur les grands flux internationaux : le rapport qualité/prix des vins de pays et de table du Gard n'est plus suffisamment attractif pour les clients qui disposent d'un très large choix de fournisseurs pour des produits équivalents ;
- 2- des structures commerciales trop petites trop faibles financièrement et souvent déconnectées du marché final : l'offre est éclatée et la dispersion des volumes ne permet pas de dégager les moyens financiers nécessaires à la mise en place de structures commerciales adaptées à la concurrence actuelle ;
- 3- la coopération gardoise marquée par la multiplicité des centres de décision, l'individualisme et la volonté d'indépendance des structures et des hommes.

Ce diagnostic, a été délivré à l'ensemble des dirigeants de la coopération gardoise lors du dernier congrès de la fédération qui se déroulait exceptionnellement à huit clos.

C'est toujours dans les moments de pire difficulté que l'on accepte d'entendre des choses qui fâchent, que l'on se dit qu'à tout prendre il vaut mieux se remettre en question que de couler même si la base va renâcler, contester ses dirigeants. Dans les Pyrénées Orientales, sous l'impulsion du président Mallet, président de la Fédération des caves un travail identique a été entrepris depuis deux ans autour d'un audit stratégique de la filière vins du Roussillon.

Dans le Gard ce travail a débouché sur **un plan départemental d'adaptation articulé autour d'axes stratégiques forts :**

- appuyer les initiatives des caves visant au renforcement de la puissance des opérateurs commerciaux. Ces initiatives peuvent se traduire soit par :
 - la création de pôle de vente
 - le développement de partenariat avec le négoce
 - l'intégration de la filière jusqu'à la vente.
- aider à l'accroissement de la compétitivité du vignoble et des caves.
- favoriser la structuration des sites de vinification et des caves : **dans les prochaines années, de nombreuses coopératives rencontreront beaucoup de difficultés pour se maintenir à niveau, à un coût compétitif.**

Des rapprochements, spécialisations de sites, fusions de coopératives, sont inéluctables.

Rien de très original, la déclinaison traditionnelle des solutions des cabinets de conseil. J'en conviens mais, plus que ce catalogue, **c'est le suivi du chantier qui est important.** Nous sommes trop éloignés de ces sujets de terrain qui demandent du temps, de la conviction, du savoir-faire. Nous estimons qu'il suffit de mettre en place une ligne budgétaire :

regroupement des caves dans le contrat de plan Etat-Région pour remplir notre part du travail. C'est insuffisant.

Il faut que la délégation régionale de l'ONIVINS de Montpellier puisse être dotée d'une cellule chargée du suivi permanent de ces opérations de concert avec les fédérations de caves et la DRAF.

Il ne s'agit pas d'un suivi administratif des dossiers mais d'une implication directe dans le travail opérationnel, d'un appui direct de facilitation, d'explication, de liaison. Sur le terrain les gens se sentent confortés dans leur démarche s'ils perçoivent que les centres de décision régionaux ou nationaux sont à leur écoute, les comprennent, les aident. Que ceux qui travaillent à leurs côtés peuvent faire état « aux gens d'en haut » des difficultés rencontrées, qu'un va et vient s'instaure, qu'à tout moment leurs questions trouveront des réponses.

L'enjeu est de taille.

Il mérite que les pouvoirs publics s'impliquent concrètement.

En effet si le mouvement coopératif ne se réforme pas à marche forcée pour devenir cave après cave un relais actif de l'indispensable pilotage du vignoble par l'aval nous nous préparons des jours de plus en plus difficiles. Il faudra alors embaucher du personnel à l'Onivins pour aller contrôler les superficies de vigne arrachées...

Laissons de côté ce chantier majeur en espérant qu'il s'engage, qu'il s'amplifie et que quel que soit le modèle choisi - partenariat avec le négoce, intégration de l'ensemble de la filière par des unions - la coopération comme les caves particulières intègrent la culture produit, celle qui fait que l'on exploite son vignoble, ses parcelles, ses cépages avec l'optique du produit final. Le développement de cette culture passe par des caves capables de faire et de faire savoir.

A titre d'exemple le bulletin de liaison des adhérents de la cave Anne de Joyeuse : **L'Edit des Joyeuses.**

Sous le titre : **la maîtrise des rendements : nouveau paiement différencié pour les cépages améliorateurs** dit bien mieux que moi ce que devrait être le pilotage du vignoble par l'aval :

« La mondialisation nous fait connaître aujourd'hui les premiers effets d'une concurrence sévère sur le marché des vins.

La production mondiale du vin est en phase d'être excédentaire par rapport à la consommation. Nos futurs concurrents ne sont plus l'Espagne, l'Italie mais les pays du nouveaux producteurs (USA, Australie, Chili, Argentine, Nouvelle Zélande). Une concurrence se dessine : l'Europe viticole contre les pays du nouveau monde : celle-ci est d'autant plus facilité que les moyens de communication et de circulation ne sont plus un frein au développement. Ces nouveaux pays bénéficient d'un phénomène de mode sur le marché anglo-saxon et présentent des standards qualitatifs souvent supérieurs à nos vins de pays.

Nous nous devons de résister à cette concurrence. Pour cela la Cave Anne de Joyeuse doit produire des vins à très bonne typicité variétale avec des caractères plus « concentrés » et plus « complexes ». Cet objectif qualitatif nous permettra de maintenir l'accès au marché (la

problématique commerciale des vins se pose en terme de prix et d'écoulement, il n'y a plus de place pour les vins moyens).

Même si la Cave Anne de Joyeuse ne connaît pas de problème sur la récolte 1999 du fait de son organisation et stratégie commerciale, nous nous devons d'anticiper le marché pour ne pas subir la crise. Cette action passe par une maîtrise des rendements qui nous permettra d'élaborer des produits de qualité. »

Suit la définition des objectifs, le principe de la maîtrise des rendements, un exemple de rémunération, la grille de paiement degrés.

C'est mieux que bien présenté, rien à voir avec le bulletin paroissial ou la ronéo d'un club de boules (**voir en ANNEXE 5**).

C'est du beau travail.

C'est à Limoux, à l'attention d'adhérents qui produisent des vins de pays d'Oc.

Des adhérents qui sont encadrés, guidés lire : **le guide des Pinot Noir que je ne résiste pas au plaisir d'inclure dans ce document.**

Après cette lecture j'espère que l'on comprendra mieux ce que j'entends par pilotage du vignoble par l'aval. Ce qui est possible à Limoux doit l'être partout dans le Languedoc profond et même dans certains autres vignobles qui se disent aujourd'hui peu concernés par la crise Mais pour que tout cela soit admis, compris, il faut que la cave coopérative soit autre chose que des cuves, que son conseil soit le vecteur du changement, que son encadrement soit à la hauteur des enjeux.

On peut me taxer d'optimisme mais comme il n'y a pas d'autres voies que celle-ci pour changer de dimension, il ne nous reste plus qu'à amplifier le mouvement...

Le cahier des charges ne vient pas comme des cheveux sur la soupe. Il nécessite l'adhésion, puis la participation des viticulteurs aux contrôles de son application.

Je cite, a titre d'exemple ce qui se fait en terme de contrôles dans une autre coopérative de l'Aude :

« La commission de contrôle sera composée de :

- vigneronns adhérents à la charte,
- d'un technicien de la Chambre d'agriculture
- d'un œnologue

Elle aura pour mission de vérifier l'application du cahier des charges.

Les décisions de la commission sont souveraines et ne pourront donc faire l'objet de contestation. Toute décision d'exclusion après la signature de la charte sera motivée par écrit à l'adhérent.

Au moins trois visites seront effectuées par la commission :

1^{ère} visite (mars-avril) : contrôle de la taille, des espaliers, de l'état cultural.

2^{ème} visite (juillet) : - contrôle de la surface foliaire exposée, de l'état sanitaire et cultural

- estimation provisoire des rendements, comptage du nombre de grappes et demande des tailles en vert si nécessaire.

3^{ème} visite (août) : - contrôle de l'état sanitaire et cultural

- contrôle des tailles en vert
- estimation des rendements

Un compte rendu de visite sera envoyé après chaque passage.

POUR QUELLE RAISON QUE CE SOIT, SI LA RECOLTE N'EST PAS QUALITATIVEMENT BONNE, LA VIGNE SERA EXCLUE ET NON PAYEE .

En cas de gel ou de grêle la commission aura le pouvoir d'exclure les parcelles touchées.

La coulure est aussi un motif d'exclusion.

Afin de prévenir tous risques de fraude, il sera institué un contrôle durant la phase de récolte. Ce contrôle aura un caractère inopiné.

En cas de malveillance constatée, la parcelle ne pourrait bénéficier du revenu garanti, mais de plus les apports seraient rétrogradés et payés dans la catégorie vin de pays.

DANS TOUS LES CAS, TOUTE PARCELLE EXCLUE POUR NON RESPECT DU CAHIER DES CHARGES NE SERA PLUS REMUNEREE SUR LA BASE DES SUPERS SELECTIONS

Lors de ma visite dans cette coopérative j'ai pu examiner avec le technicien chargé du suivi de ces procédures d'encadrement de la production les documents qui ponctuent chaque phase et j'ai pu constater d'une année sur l'autre le caractère pédagogique de la démarche. Les taux de progression sont importants. Là on ne glose pas sur la qualité, on la pratique à la parcelle, sans possibilité d'arrangements.

C'est du sérieux, du rigoureux, du professionnel.

Mais ça coûte de l'argent.

Alors puisque je suis là pour faire des propositions : **je demande que soit expertisé un dispositif d'aide - par des fonds publics nationaux et régionaux - à l'embauche de ce type de technicien par des structures s'engageant dans la mise en place de cahier de charges en liaison avec une organisation commerciale.**

Si je me laissais aller et, si je disposais de temps, je suivrais le travail d'une de ces commissions en auditeur libre, pour mon plaisir et ma culture. Pour l'heure j'ai tenté de répondre à la question : comment générer une ressource vin adaptée à la segmentation du marché ? et pour faire la transition avec la suite du rapport, je laisse la parole à Pierre Philippe, responsable commercial, de la Compagnie Rhodanienne.

« Nous travaillons quasi exclusivement avec des cahiers des charges. Les vinifications sont suivies et contrôlées sur le terrain par nos soins. Nous essayons de confier cette tâche à des

néo-zélandais ou des australiens car ils ont un palais « anglo-saxons » et savent faire produire des vins et surtout des assemblages qui correspondent aux goûts de nos clients. Si les producteurs doivent tenir leurs engagements, c'est également notre cas. Depuis trois ou quatre ans que nous fonctionnons ainsi, nos marchés se sont développés, surtout vers l'export. Je crois donc que tout le monde y a gagné.

Et nous avons encore de la marge de développement avec nos partenaires, mais c'est une démarche qui demande du temps. Il a d'abord fallu tout mettre en place. Augmenter les volumes signifie : **de la sélection parcellaire, un suivi lourd sur le terrain, trouver aussi d'autres débouchés...** Cela ne se met pas en place du jour au lendemain. Si pour le négociant, la démarche semble « lourde » mais naturelle, il faut aussi en face des producteurs qui acceptent ce type de partenariat, qui ne soit pas gênés par notre intrusion dans leur manière de produire, ce qui n'est pas toujours évident.

Pour les marchés nous sommes dans un système de très grande compétition, qui comprend certes les produits du nouveau monde, mais qui reste aussi ouvert à de bons produits, bien positionnés en prix et bien marquetés.

Aujourd'hui, plus que du vin, il faut vendre un concept comme une gamme de prix croissants mais avec des assemblages assurant une qualité croissante. Le consommateur sait qu'en mettant tel prix, il aura telle qualité. Il va plutôt acheter une marque. Dans ce cadre, **la constance dans la qualité est forcément primordiale.**

Quant à la provenance du vin, le consommateur ne s'en soucie pas vraiment. L'effet « France » ne joue plus, ou presque plus. Et puis, la consommation du vin, produit alcoolisé, ne connaîtra jamais une croissance exponentielle, il faut donc arriver à créer un « environnement du produit », d'autant plus que si dans notre pays, les vins du nouveau monde ne représentent rien, ce ne sera peut-être pas le cas des générations futures.

Ce qu'il faut, **ce n'est pas s'endormir sur la facilité mais travailler en fonction de la demande et en faveur d'une qualité constante.** »

Voilà des propos intéressants, une méthode, une marche à suivre, il ne nous reste plus qu'à amplifier le mouvement, passer à la vitesse supérieure, nous donner les moyens d'un **« Nouvel Elan des Vins de France pour 2010 »**

COMMENT IMPULSER SUR LA BASE D'UNE RESSOURCE VIN MAÎTRISÉE UN MEILLEUR POSITIONNEMENT DE NOS PRODUITS A L'EXPORTATION ?

Dans les développements qui vont suivre je vais me risquer sur le terrain du marketing en vous livrant tout d'abord les réflexions de **Matthew Dickinson – Responsable Grands Comptes Thierry's Wine Services** - qui planchait, lors du colloque **french wines** organisé le jeudi 28 mars 2001 par l'ONIVINS, sur le thème : **le marketing : au-delà de la création d'étiquettes**.

C'est très **robortatif**, très **british**, et ce n'est pas forcément agréable pour notre amour-propre national.

Que dit ce cher Matthew Dickinson ?

« Les vins de marque du nouveau monde affichent des progressions spectaculaires en Grande-Bretagne pendant que la part de marché de la France s'effrite et que les producteurs français semblent incapables d'imposer leurs marques, à l'exception du Champagne.

Une approche marketing structurée s'impose aujourd'hui(...)

- le marketing est une façon de penser qui part du consommateur, s'étend à chaque service de l'entreprise et finalement augmente sa rentabilité tout en offrant de la valeur ajoutée au consommateur ;
- le marketing est une affaire de bon sens ;
- le marketing inclut ce qu'on appelle en anglais les **5 P** :
 - 1- **Product** : le style du vin doit correspondre aux attentes du consommateur
 - 2- **Price** : doit être fixé en fonction du marché et de la concurrence
 - 3- **Promotion** : doit être planifiée en incluant la publicité, les opérations au point de vente et les RP
 - 4- **Packaging** : doit être conçu en fonction des goûts du consommateur et non du producteur
 - 5- **Place** : les canaux de distribution doivent être sélectionnés en fonction des objectifs retenus.

Suivent quelques recommandations :

- soyez conscients des préjugés des acheteurs britanniques qui pensent que les français sont incapables de construire des marques ;
- apprenez à mieux connaître le marché et à toujours raisonner en fonction du consommateur ;
- utilisez, certes, les études de marché mais n'oubliez pas que les agents et acheteurs sont aussi des sources d'informations précieuses ;
- ayez une approche structurée et donnez-vous le temps de réussir ;

- soyez prêts à échouer et à tout recommencer.

Sans vouloir faire de peine à ce maître ès marketing notre problème ne se situe dans une mauvaise maîtrise des outils de cette technique mais plutôt, comme je l'ai déjà souligné, dans le fait que sur notre marché domestique la marque était considérée pour les vins d'appellation comme un handicap. Ainsi ont fleuri sur les étiquettes les mises en bouteille à la propriété et dans la région de production pour rassurer les consommateurs.

Pour corroborer cette affirmation il n'est que d'examiner deux contre-exemples : le succès et la prééminence des marques pour deux appellations françaises : le **Champagne** et le **Cognac**, succès tel, que ces bijoux omettent toute mention de l'appellation d'origine contrôlée sur leurs étiquettes.

Alors sur quel fondement le négoce champenois et charentais a-t-il su bâtir des marques ?

Premier élément : la maîtrise de la matière première et du processus d'élaboration du produit ;

Deuxième élément : une forme d'organisation interprofessionnelle : CIVC et BNIC qui pendant des décennies a verrouillé le système et l'a régulé ;

Troisième élément : des entreprises leaders qui ont tiré le marché en positionnant le produit sur des segments fortement rémunérateurs vecteurs de marges permettant d'investir sur leurs marques et dans leurs réseaux de distribution.

Ce modèle assez classique n'a pas produit les mêmes effets sur les viticulteurs :

- en Champagne les vigneron impliqués dans l'INAO ont su se frayer un espace propre : vigneron manipulant, coopératives, qui a équilibré l'interprofession et joué un rôle déterminant dans le partage de la valeur ajoutée ;
- en Charentes le choix de classer le Cognac comme un produit industriel (univers des spiritueux) lors de la mise en place du marché commun a traduit la prééminence du négoce et cantonné les producteurs dans leur fonction viticole.

Autre différence importante : le Cognac a délaissé le marché domestique français pour n'être qu'un produit exporté : en conséquence les marques de Cognac sont développées sur les grands marchés : USA, Sud-Est asiatique et bien sûr l'UE. En revanche, le Champagne partage ses ventes à part à peu près égale entre l'export et le marché français.

De cette première approche très sommaire on peut déduire que, pour les vins tranquilles susceptibles de se positionner sous des marques, la référence la plus applicable est celle du modèle champenois fondé sur un relatif équilibre entre la production viticole et les metteurs en marché. Bien sûr ce modèle n'est pas transposable en l'état mais il devra structurer toute approche allant dans le sens de l'émergence et du développement de marques fortes sur le cœur du marché (vins vendus entre 16 et 60 F, 2,50 et 9,20 euros, 3,99 et 8,99 £, 6,99 et 13,99 \$). Bien évidemment, on pourra aussi s'appuyer sur ce que la Compagnie Philippe de Rothschild a réalisé avec Mouton-Cadet et ce qu'elle met en place avec les cépages du pays d'Oc à Limoux ; Georges Duboeuf avec le Beaujolais, Robert Skalli avec les vins de pays d'Oc pour rechercher les voies et moyens de conforter les démarches des entreprises souhaitant suivre la même voie.

A) DE LA RESSOURCE VIN AU POSITIONNEMENT DU PRODUIT SUR LES MARCHES

Le pilotage des grands ensembles viticoles par l'aval, condition nécessaire pour générer une ressource vin de qualité constante permettant de faire émerger et de développer des marques, ne peut être le fait que d'entreprises ayant atteint une certaine taille. Je vais m'efforcer, dans un premier temps, de fonder cette approche sur **une photographie de nos grands ensembles viticoles** tant au plan des volumes produits que de l'échelle des prix pratiqués.

Sur ces clichés je poserai comme un simple calque **la segmentation de l'offre sur les principaux marchés des vins français.**

L'ensemble de ces éléments, issus de la dernière étude de Ernst&Young sur la position de l'offre française et la compétitivité à terme, constitue pour moi **la base de travail** sur laquelle les acteurs de la filière doivent travailler pour décliner les choix stratégiques de ce que j'ai baptisé « **le nouvel élan des vins français pour 2010** ».

En écrivant cela **je pose avec clarté les limites de mon travail, j'affirme que ces choix relèvent de la seule décision des principaux intéressés au devenir de nos grands ensembles viticoles.** On peut attendre mon diagnostic, me demander les éléments de base de l'ordonnance mais seul **un travail collectif**, où les intérêts forcément contradictoires de la filière se confronteront au réel peut permettre de définir le champ du possible, de formuler des propositions opérationnelles, de chiffrer les moyens à mettre en œuvre, de rechercher comment on va financer les actions.

Le passé nous montre avec clarté qu'a recourir systématiquement à des points de vue extérieurs on débouche sur des études qui restent au fond des armoires, on n'anticipe pas, on subit et alors, le seul recours qui fédère, le seul bouc émissaire qu'on exhibe, qu'on rudoie c'est l'Etat. L'impérieuse conjoncture fait de lui l'urgentiste en chef, il faut parer au plus pressé, engloutir des moyens considérables dans des mesures de sauvegarde, et bien entendu, lorsqu'on sera de nouveau sur pied, juré, on se mettra sérieusement au travail.

En écrivant ce qui précède je ne traite pas à la légère les difficultés réelles d'une partie de la viticulture française, je ne cherche pas à culpabiliser qui que ce soit, je m'efforce de souligner une autre urgence, plus grave, plus lourde de conséquence pour la pérennité de beaucoup de viticulteurs, celle de nous préparer à répondre avec des moyens adaptés à une crise viticole mondiale. Rien n'interdit de mener de pair la gestion du court terme et l'élaboration d'une stratégie à moyen terme.

Je propose donc qu'un noyau dur de quatre personnes : 2 pour la production, 2 pour le négoce pilote cette réflexion stratégique avec un groupe de travail pour aboutir, courant du dernier trimestre 2001, à la rédaction du « nouvel élan des vins de France 2010 ». Ma contribution à ce travail pourrait consister en une forme de médiation.

1 – La photographie de nos grands ensembles viticoles

Les trois tableaux qui vont suivre sont issus de l'étude Ernst&Young. Ils ne concernent que les VQPRD mais il est bien évident que pour les grands ensembles vin de pays la même approche est possible. Elle pourrait être réalisée pour servir de base aux travaux du groupe stratégique.

Le dernier tableau, le 4, est la **matrice** de notre ressource vin

TABLEAU 1 : LES VQPRD ROUGES Campagne 1999/2000

évolution du prix moyen en %

évolution du volume en %

TABLEAU 2 : LES VQPRD ROSES Campagne 1999/2000

évolution du prix moyen en %

évolution du volume en %

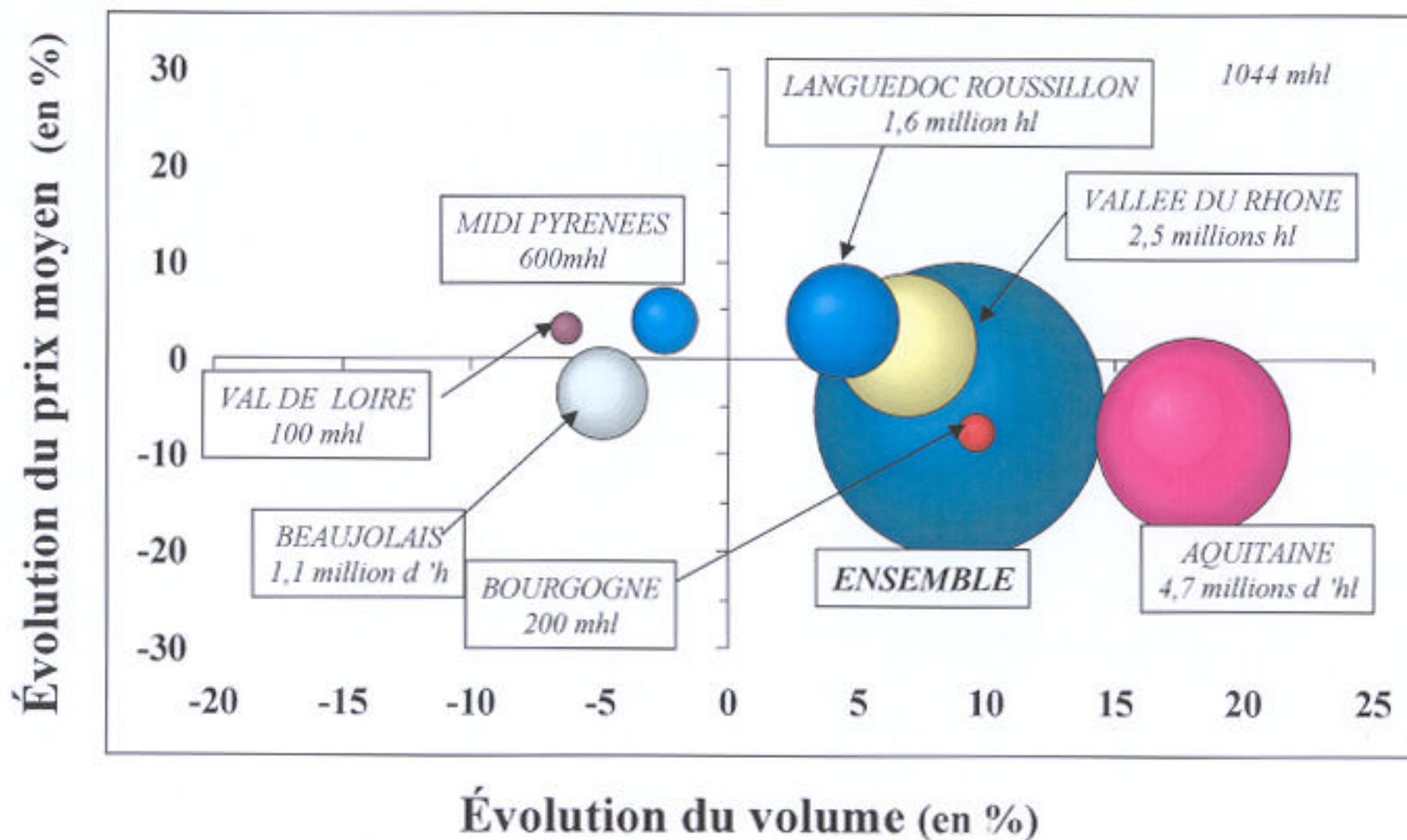
TABLEAU 3 : LES VQPRD BLANCS Campagne 1999/2000

évolution du prix moyen en %

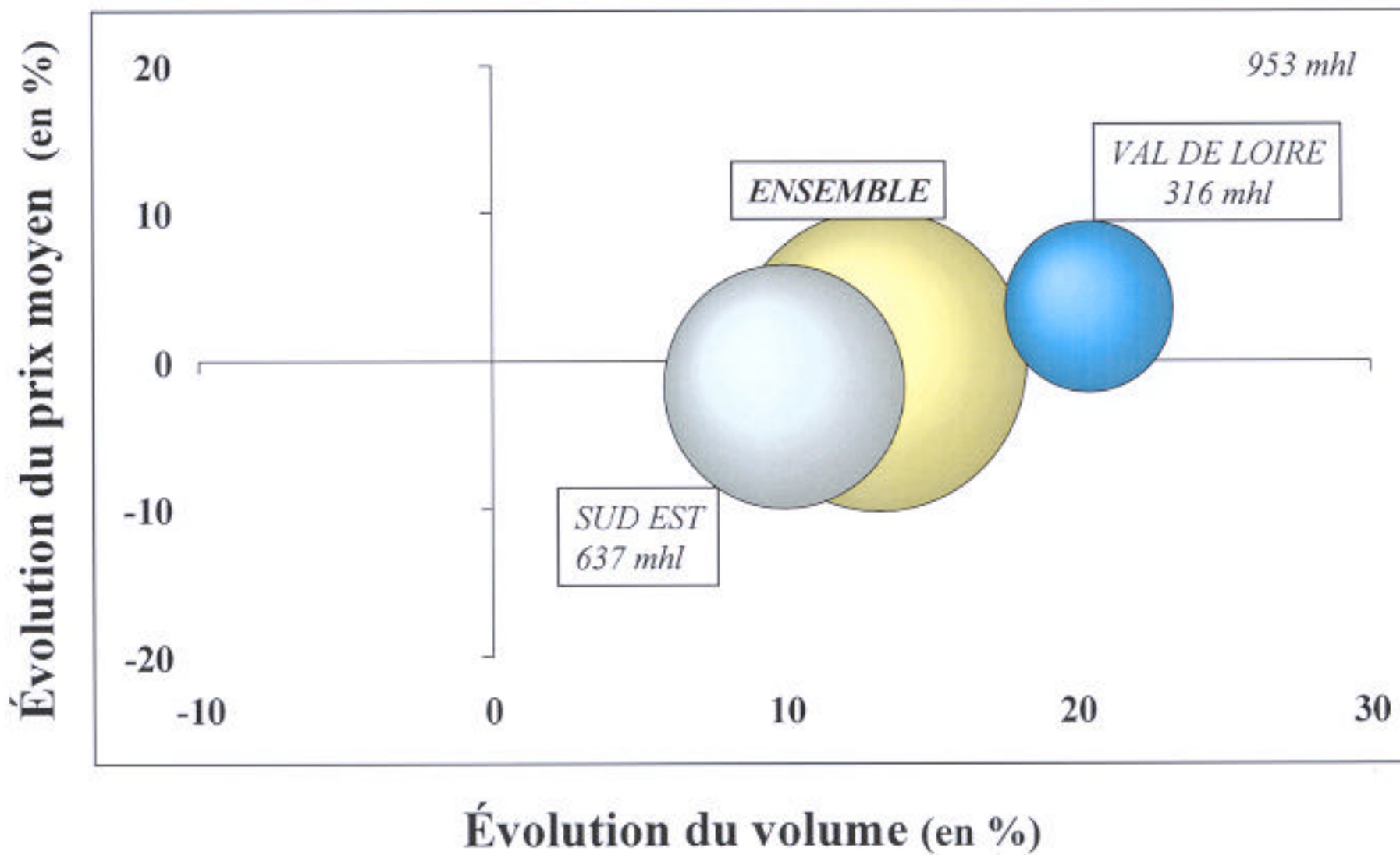
évolution du volume en %

TABLEAU 4 : PRIX A LA PRODUCTION SUR LES VENTES EN
VRAC Campagne 1999/2000

VQPRD ROUGES 12 mois de campagne 1999/2000

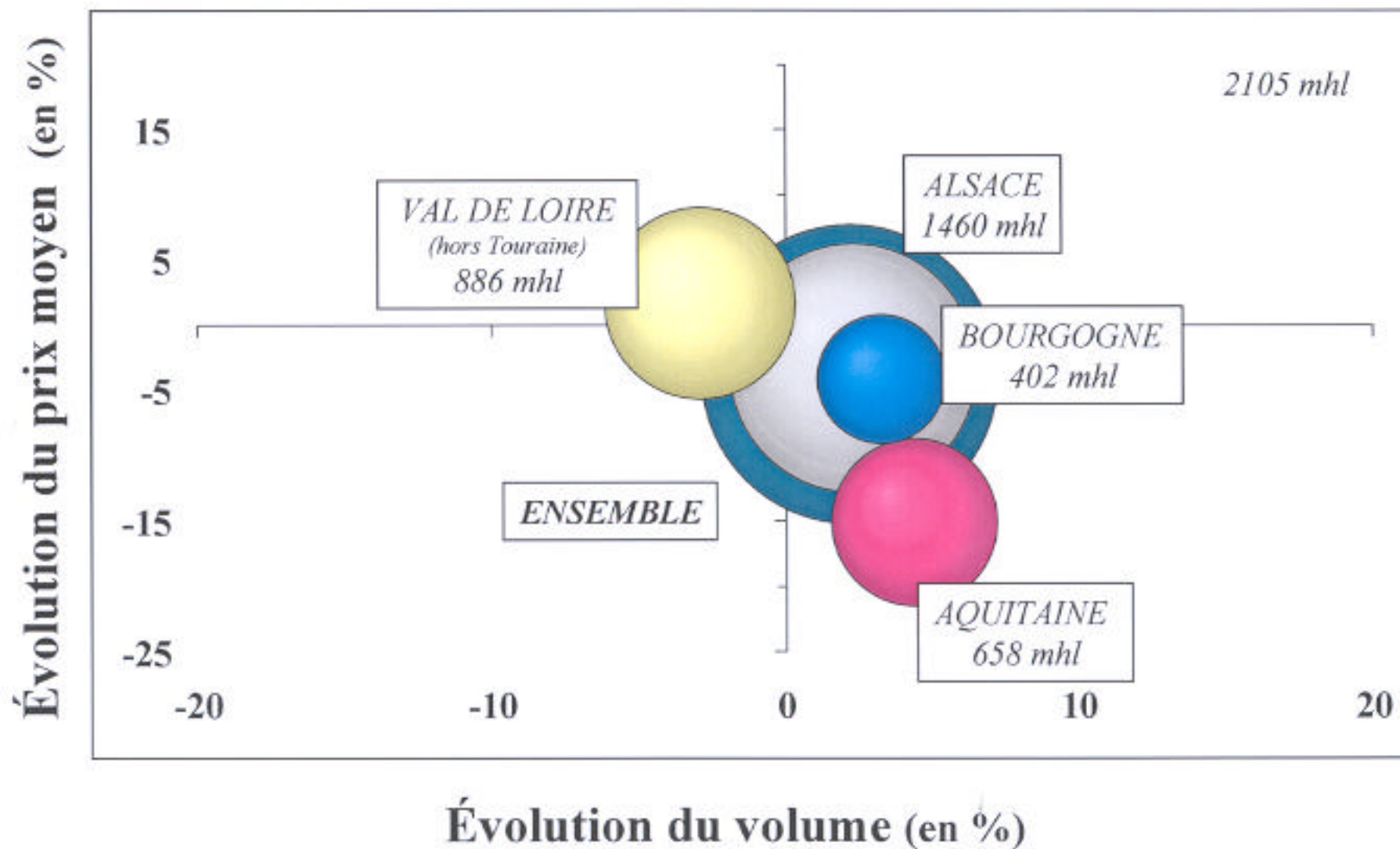


VQPRD ROSES
12 mois de campagne 1999/2000



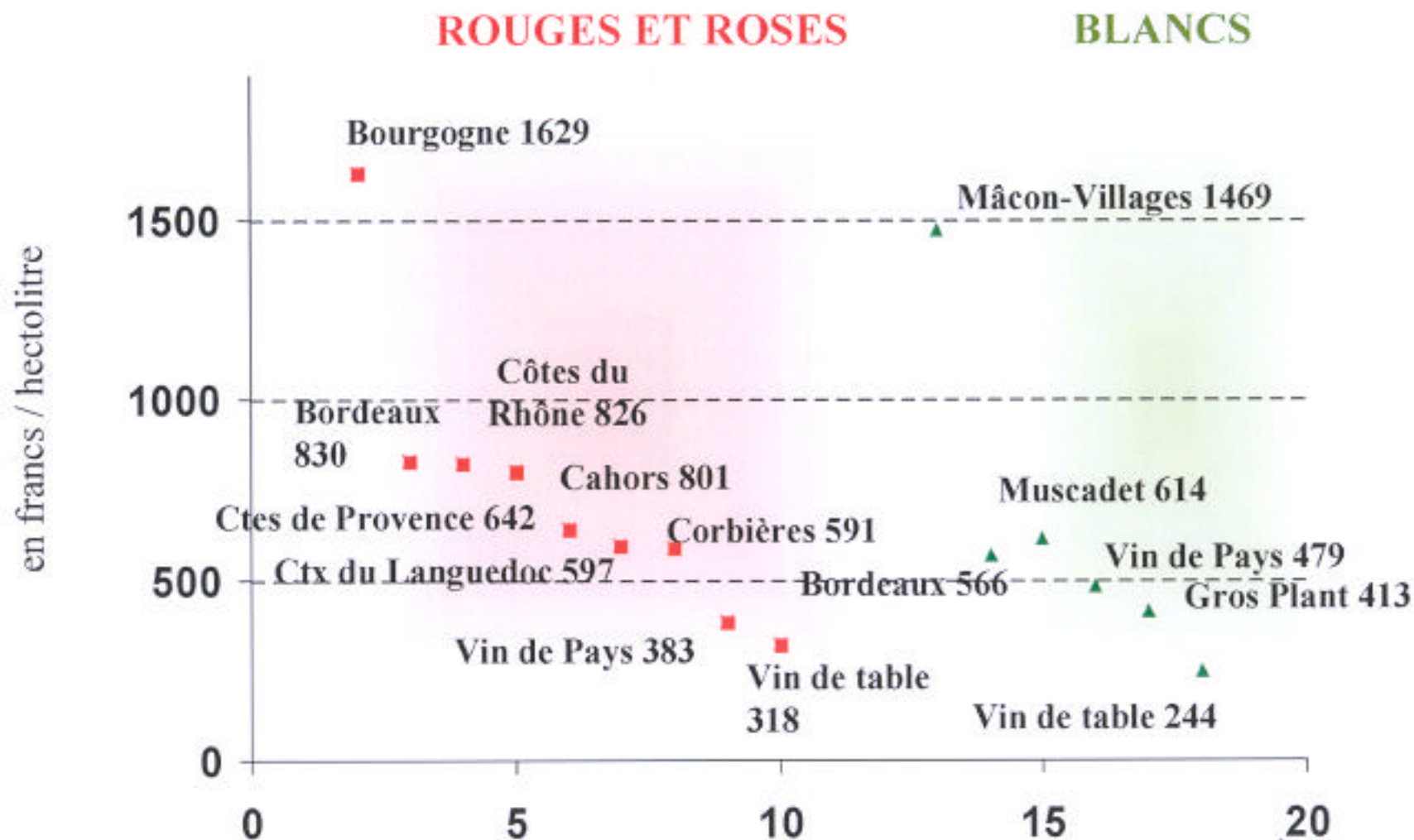
VQPRD BLANCS

12 mois de campagne 1999/2000



Prix à la production sur les ventes en vrac

Campagne 1999 - 2000



Source : ONIVINS / Comités interprofessionnels



Division Etudes
et Marchés

2) La segmentation de l'offre française

Plus encore que les tableaux des pages précédentes ceux qui vont suivre doivent être considérés comme des bases de travail. Leur confidentialité doit bien évidemment être protégée. Je les incorpore dans le corps de mon document à titre purement illustratif pour étayer mon approche. Pour les commentaires, ensemble par ensemble, il faudra se reporter au document finalisé de l'étude Ernst&Young. Le groupe stratégique pourra bien sûr auditionner les rédacteurs de ce document.

TABLEAU 1 : SEGMENTATION DE L'OFFRE SUR LES PRINCIPAUX MARCHES DES VINS FRANCAIS

Très important : il n'y a pas forcément de correspondance entre les structures de prix par pays ; il s'agit d'une représentation visuelle.

TABLEAU 2 : SEGMENTATION DE L'OFFRE FRANCAISE EN 1990-2000

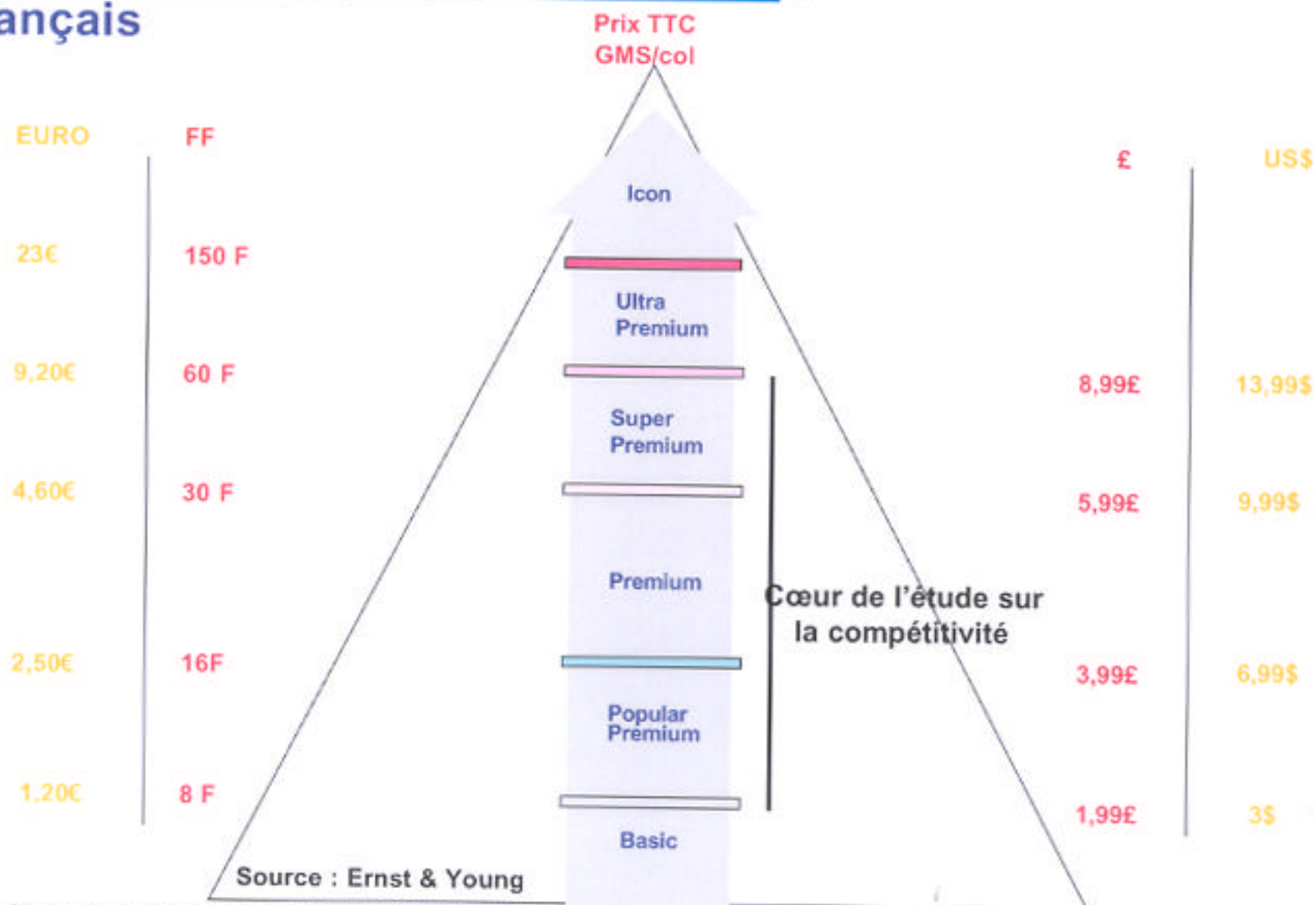
Note méthodologique : segmentation obtenue par compilation des analyses effectuées par grandes régions de production. Une partie des informations a été obtenues par dire d'expert.

TABLEAU 3 : UNE OFFRE DE VINS PREMIUM EN HAUSSE CONTRASTANT AVEC UN BASIC EN BAISSSE

TABLEAU 4 : FACTEURS CLES DE COMPETITIVITE ET ENVIRONNEMENT MARCHES

TABLEAU 5 : SEGMENTATION DE L'OFFRE FRANCAISE PAR COULEUR

Segmentation de l'offre sur les principaux marchés des vins français



Confidentiel – A ne pas diffuser - Tous droits réservés Ernst & Young & ONIVINS 2001
Etude de la position de l'offre française et compétitivité à terme de la filière vitivinicole - Module III
Note de synthèse

Attention il n'y a pas forcément de correspondance directe entre les structures de prix par pays;
il s'agit d'une représentation visuelle

Segmentation de l'offre française en 1999-2000

Part en % des volumes

Ultra
Premium
à Icon

3,2 à 3,6%

Super
Premium

8,5 à 9%

Premium

24 à 28%

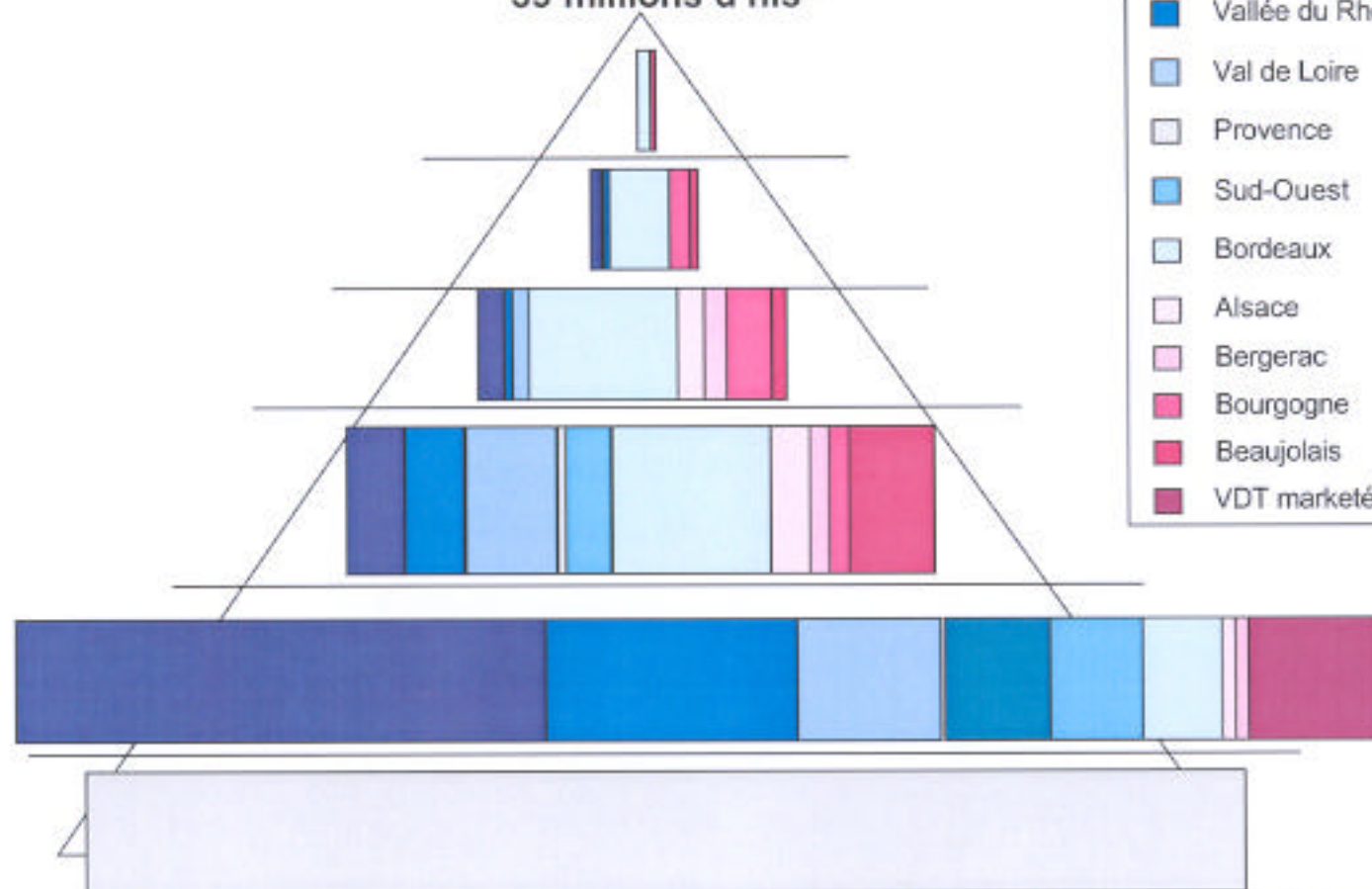
Popular
Premium

32 à 36 %

Basic

26 à 30 %

Total des vins français commercialisés
39 millions d'hts*



- Languedoc Roussillon
- Vallée du Rhône
- Val de Loire
- Provence
- Sud-Ouest
- Bordeaux
- Alsace
- Bergerac
- Bourgogne
- Beaujolais
- VDT marketés

Source : Ernst & Young

Note méthodologique : segmentation obtenue par compilation des analyses effectuées par grandes régions de production (module 1) - Une partie des informations a été obtenues par dire d'expert

*: hors vins de base mousseux

Une offre de vins Premium en hausse contrastant avec un basic en baisse

Sorties de chai *
Moyenne 1990–1994
36 – 40 Millions d’hls

Vins commercialisés
Popular Premium - Icon
22 à 24 Mio d’hls

Vins basiques
15 à 16 Mio d’hls

Ecart entre
1990/94 et 1999

+ 4 à + 6
MHL

- 3 à - 4
MHL

Sorties de chai *
1999
40 - 41 Millions d’hls

Vins commercialisés
Popular Premium - Icon
28 Mio d’hls

Vins basiques **
12,5 à 13 Mio d’hls

Alcools
12,8 Mio d’hls
Distill. normales: 9,8 Mio d’hls
Distill. hors P.V.: 3 Mio d’hls

Usages Industriels
2,4 Mio d’hls

- 2,6
MHL

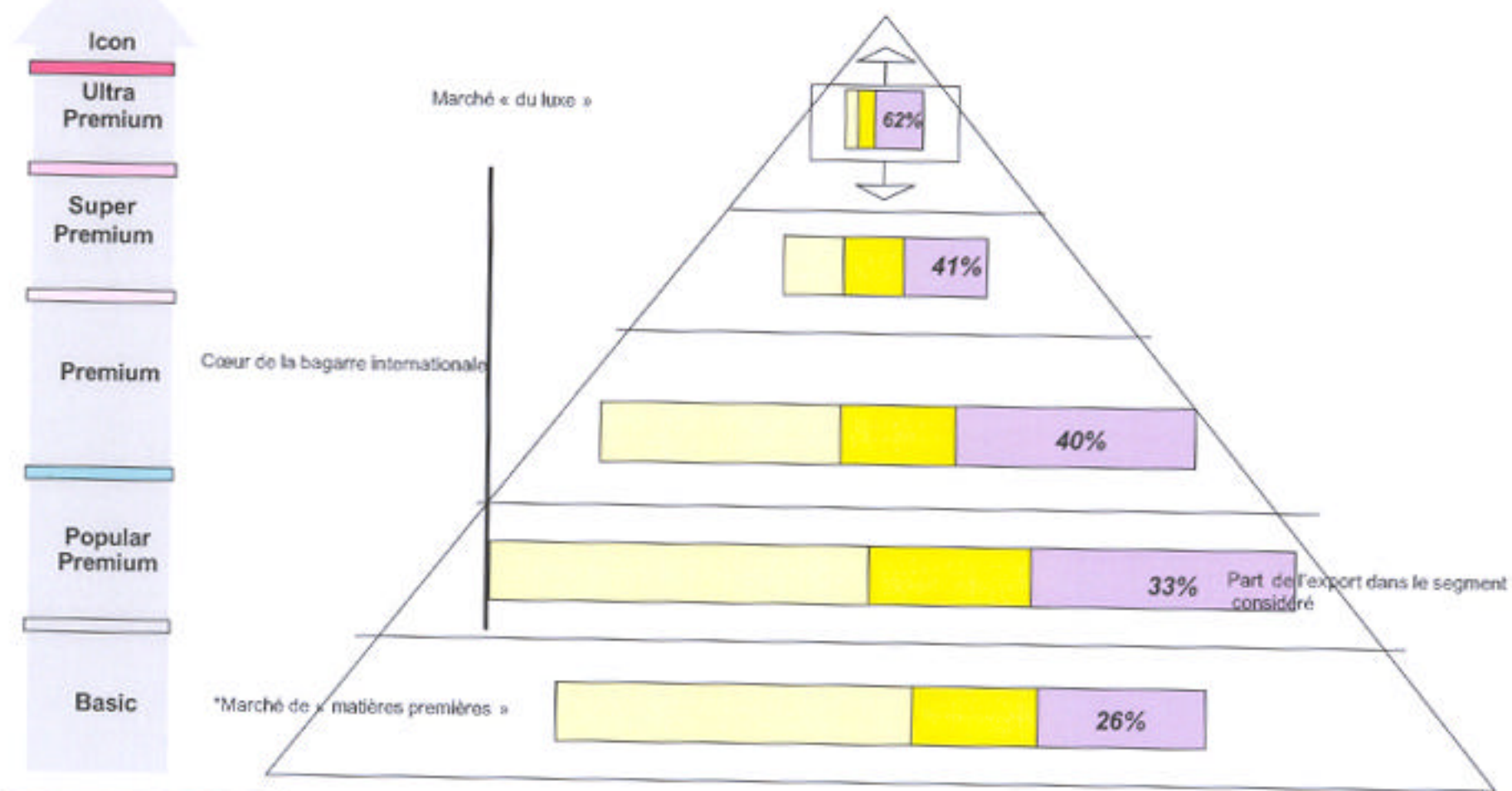
Stable

Alcools **
10,2 Mio d’hls
Distill. normales: 8,2 Mio d’hls
Distill. hors PV: 2,3 Mio d’hls

Usages Industriels* **
2,4 Mio d’hls

Facteurs clés de compétitivité et environnement

marchés



- France conso à domicile
- France CHR
- Export

Graphique à l'échelle
X% par de l'export dans le segment
* Hors vin de base pour mousseux

Source : Ernst & Young

Confidentiel - À ne pas diffuser - Tous droits réservés Ernst & Young & ONIVINS 2001
Étude de la position de l'offre française et compétitivité à terme de la filière vitivinicole - Module III
Note de synthèse

2.1. Tableau segmentation de l'offre française par couleur

| | Popular Premium | Premium | Super Premium | Ultra Premium | Super Icon | TOTAL |
|---------------|-----------------|-------------|---------------|---------------|------------|--------------|
| | < 16 | < 30 | < 60 | <150 | >150 | |
| Rouge | | | | | | |
| Alsace | | 45 | 45 | | | 90 |
| Beaujolais | 0 | 1030 | 216 | 108 | 0 | 1354 |
| Bordeaux | 492 | 1368 | 1797 | 1003 | 80 | 4740 |
| Bourgogne | 0 | 200 | 220 | 80 | 30 | 530 |
| Languedoc | 4000 | 150 | 320 | 120 | 0 | 4590 |
| Provence | 65 | 20 | 20 | 2 | | 107 |
| Sud - Ouest | 442 | 569 | | 0 | | 1011 |
| Bergerac | 50 | 220 | 148 | 0 | 0 | 418 |
| Loire | 204 | 566 | 0 | 0 | 0 | 770 |
| Rhône | 2756 | 700 | 47 | 82 | 0 | 3585 |
| Vins de Table | 1300 | | | 0 | | 1300 |
| TOTAL | 9309 | 4868 | 2813 | 1395 | 110 | 18495 |

| | Popular Premium | Premium | Super Premium | Ultra Premium | Icon | TOTAL |
|---------------|-----------------|-------------|---------------|---------------|-----------|-------------|
| | < 16 | < 30 | < 60 | <150 | >150 | |
| Blanc | | | | | | |
| Alsace | 240 | 425 | 278 | 10 | 0 | 953 |
| Beaujolais | | | | 0 | | 0 |
| Bordeaux | 450 | 400 | 150 | 0 | | 1000 |
| Bourgogne | | 150 | 500 | 290 | 10 | 950 |
| LR | 1900 | 400 | | 0 | | 2300 |
| Provence | 150 | 50 | 5 | 0 | | 205 |
| Sud - Ouest | 650 | 52 | | 0 | | 702 |
| Bergerac | 150 | 20 | 70 | 0 | | 240 |
| Loire | 1200 | 500 | 280 | 0 | | 1980 |
| Rhône | 140 | 46 | 13 | 10 | | 209 |
| Vins de Table | 80 | | | 0 | | 80 |
| TOTAL | 4960 | 2043 | 1296 | 310 | 10 | 8619 |

| | Popular Premium | Premium | Super Premium | Ultra Premium | Icon | TOTAL |
|---------------|-----------------|------------|---------------|---------------|----------|-------------|
| | < 16 | < 30 | < 60 | <150 | >150 | |
| Rosé | | | | | | |
| Alsace | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Beaujolais | | | | 0 | | 0 |
| Bordeaux | | 120 | | 0 | | 120 |
| Bourgogne | | | | 0 | | 0 |
| LR | 400 | 150 | | 0 | | 550 |
| Provence | 1315 | 313 | 0 | 0 | 0 | 1628 |
| Sud - Ouest | 38 | 51 | | 0 | | 89 |
| Bergerac | | 20 | | 0 | | 20 |
| Loire | 350 | | | 0 | | 350 |
| Rhône | 170 | 50 | 50 | 0 | | 270 |
| Vins de Table | 100 | | | 0 | | 100 |
| TOTAL | 2373 | 704 | 50 | 0 | 0 | 3127 |

Unités : en milliers d'hectolitres

Dans le tableau qui précède sur la segmentation de l'offre française ce qui frappe de prime abord c'est la **concentration de notre offre sur les deux segments de base**. La règle des 80/20 s'applique en **rouge (76%)** et en **blanc (81%)** ce qui pourrait paraître normal si on s'en tenait à un constat global. Mais lorsqu'on examine plus finement les poids spécifiques de certains grands ensembles viticoles dans ces segments de base on peut constater :

- que le **Languedoc et le Rhône** représentent **72% du segment « popular premium » en rouge** ;
- que **Beaujolais, Bordeaux et Rhône** représentent **64% du segment « premium » en rouge**.

Pour les **blancs** :

- que les régions **Languedoc, Loire et Sud-Ouest** représentent **75 % du segment de marché « popular premium »**;
- que **l'Alsace, Bordeaux, le Languedoc et la Loire** représentent **84% du segment premium**.

Ce qui donne en terme d'offre régionale :

- pour le **Languedoc** : **87%** de son **offre de vins rouges** concentrée sur le **popular premium** et **82% pour les vins blancs** ;
- pour le **Rhône** : **76%** de son **offre de vins rouges** concentrée sur le **popular premium** ;
- pour le **Beaujolais** : **76%** de son **offre** concentrée sur le **premium** ;
- pour **Bordeaux** : **40%** de son **offre de vins rouges** concentrée sur le **popular premium et le premium** et **85%** de son **offre de vins blancs** concentrée sur ces deux segments ;
- pour la **Loire** : **60%** de son **offre de vins blancs** concentrée sur le **popular premium** et pour **l'Alsace 69%** sur les **deux segments de base**.

Bien sûr il ne s'agit là que d'une approche globale qui doit être raffinée, cependant il est clair que nous possédons un potentiel de produits génériques qui peut nous permettre de mettre en œuvre une stratégie de marque avec pour ambition d'équilibrer la structure de notre offre par la translation d'une part de nos vins dans le segment immédiatement supérieur ce qui aurait pour effet de voir certaines régions se placer de manière significative sur le **segment super premium**.

Pour reprendre les **5 P chers à Matthew Dickinson** nous sommes en capacité de disposer du **Product**, d'offrir au consommateur britannique ou autre un style de vin adapté à son goût, à la condition bien évidemment de faire en sorte de le connaître – j'y reviendrai – il ne nous reste donc plus qu'à décliner les 4 autres P et cela n'est pas qu'une simple question de technicité mais de moyens. Seules des entreprises d'une dimension adaptée aux créneaux de marché qu'elles souhaitent investir - des vins allant du **cœur du premium** jusqu'à la base du **super premium** soit la fourchette **3,5 – 4,5 euros** - peuvent dégager des moyens pour supporter une politique de marque.

Dans le débat actuel sur nos revers en Grande-Bretagne, à juste titre, on met en avant la puissance commerciale de nos concurrents du Nouveau Monde fondée sur une structure de la filière vin intégrée (cf ANNEXE 6 structure des filières australienne et américaine). Il est clair qu'à court et moyen terme nous ne sommes pas en capacité de bâtir de tels groupes, sauf à ce que ceux dont nous disposons **Pernod-Ricard 3^{ème} groupe mondial de vins et spiritueux propriétaire d'Orlando Wyndham et de sa marque phare sur le marché britannique Jacob's Creek, Moët-Hennessy leader mondial du champagne et du cognac, Rémy-Cointreau lui aussi positionné sur le créneau Cognac et Champagne infléchissent leur stratégie.**

Nous pouvons mettre à l'ordre du jour du groupe stratégique cette hypothèse et engager avec les dirigeants de ces groupes une réflexion pour définir avec eux s'il existe des voies et des moyens d'un tel infléchissement.

Mais hors cette piste, au débouché incertain, nous devons donc, là encore, travailler dans le champ du possible, avec les entreprises engagées à l'export, pour aider celles qui veulent créer et développer des marques, en concentrant nos efforts dans trois directions :

- l'amélioration de la compétitivité de notre amont,
- le renforcement de la structure financière de nos entreprises exportatrices,
- la mise en place de réseaux commerciaux adaptés aux pays cibles

B) LES VOIES ET MOYENS D'UNE POLITIQUE DE MARQUE POUR MIEUX POSITIONNER NOS VINS EXPORTES DANS LE CŒUR DE GAMME

En exergue de ce point je pense qu'il est bon de bien cerner l'état d'esprit de nos concurrents pour mieux comprendre le chemin que nous devons parcourir. Pour reprendre une image qui m'est chère : en rugby les clubs français engagent des entraîneurs australiens pour discipliner le génie français - à la manière des clubs anglais de football avec les entraîneurs français. De même pour notre stratégie de marque pour nos vins de cœur de gamme, il nous faut changer d'état d'esprit plutôt que nous précipiter, tels des moutons de panurge, dans une course folle à la déréglementation.

Bien sûr, il ne s'agit que d'une condition nécessaire mais pas suffisante pour espérer résister et contre-attaquer : **seule l'amélioration de la compétitivité de notre offre permettra de dégager des marges plus importantes pour que nos entreprises puissent soutenir une politique de marques et mieux positionner nos vins.**

Alors pour aller à la recherche de la pensée de nos concurrents je cite **Stephany Gallo chargée du marketing central à Modesto siège d'Ernest & Julio Gallo :**

« Nous voulons développer notre marque Ernest & Julio Gallo sur le plan mondial. Mais sous une approche de « marketeur » plutôt que d'exportateur. En clair il ne s'agit pas de prendre des produits existants et de chercher à les vendre à l'extérieur, mais plutôt d'étudier les marchés étrangers et de choisir dans la gamme les produits qui pourraient leur convenir.

Car avec une quarantaine de gammes allant du vin édulcoré aromatisé à des « vins de garage » produits dans des vignobles de la Sonoma Valley, Gallo couvre tous les segments de marché. Illustration en France : après un an passé à étudier « la délicieuse complexité » du consommateur français et le segment des vins étrangers en GMS, Gallo s'est lancé sur le

Cmarché hexagonal avec trois gammes. Wine Cellar, un assemblage californien standard (PVC 30F). Turning Leaf, un vin de cœur de gamme au packaging très avant-gardiste (PVC 40F). Réserve Sonoma, une sélection assez haut de gamme élevée en fûts de chêne (PVC 50F).

« Bien que la plupart des vins étrangers soient vendus en France à des niveaux de prix inférieurs, nous avons voulu développer cette catégorie car le consommateur français est connaisseur et curieux. Nous pensons que lui proposer une offre valorisante est le seul moyen de lui faire surmonter sa mauvaise perception des vins étrangers et le tenter d'essayer. »

Et si nous appliquions cette approche au marché anglais pour mieux cerner « **la délicieuse simplicité** » **du nouveau consommateur anglais afin de lui proposer une offre capable de surmonter la mauvaise perception qu'il a de certains vins français et le tenter d'essayer les vins de notre nouveau monde à nous : l'Oc, les Portes de la Méditerranée...**

Notre challenge est aussi difficile que celui de Gallo pour percer l'allergie des français aux vins étrangers, mais il vaut la peine d'être relevé. C'est, qu'on le veuille ou non, une piste de moyen terme qu'il ne faut pas repousser, en France comme sur nos grands marchés, dans un univers de futurs consommateurs formatés de la tête au pied par les marques : Nike, Reebok, Adidas ; qui mange Mac Do, boit Coca, se parfume Calvin Klein et j'en passe...

Le vin sans perdre ce qui fait son originalité dans ce monde uniformisé doit pour amener ces nouveaux consommateurs dans son univers **utiliser ses codes, surfer sur les tendances, faire du wine attitude un standard**. Comme dans le monde de la mode où les frontières entre haute couture et prêt à porter imploient pour laisser place à des **fashions victims**, c'est-à-dire des consommateurs capables de se trimballer avec des tongs dont les prix varient entre celui de l'hypermarché et celui de Prada, soit de 30 à 2000 F...

En poussant le bouchon un peu loin mon objectif est de montrer que nos hiérarchies sont en train d'imploser, que nos certitudes sont battues en brèche, ce qui ne veut pas dire, bien au contraire, qu'il faille jeter par-dessus bord **nos must**. Simplement il faut que ce soient des vrais must, pas des ersatz, de pâles copies. En clair, que dans chaque segment du marché nos vins soient en adéquation avec l'image qu'ils veulent se donner. C'est toute la différence entre un Bordeaux lambda à 10 F et un Mouton Cadet à 40 F. Et pourtant les deux tirent leur origine de la même appellation.

On va me taxer de faire l'hagiographie des marques alors, qu'en tant que consommateur, j'y suis peu sensible. Mon objectif est simplement d'insister sur la nécessité de se remettre en question, d'observer finement les grandes tendances de la consommation, pour que notre exercice d'anticipation débouche sur autre chose que les banalités d'usage...

1 – Une marque c'est quoi ?

Lors de son assemblée générale la FEVS avait invité **Jean Noël Kapferer, professeur à HEC, spécialiste des marques**, à venir plancher sur le sujet suivant : **les marques sur les chemins de la reconquête**.

L'exposé, très Power Point, fut intéressant. Plutôt que d'en faire ici une pâle synthèse, je verse en annexe 7 les visuels de sa conférence et je suggère au futur groupe stratégique d'adopter son expertise à ses futurs travaux.

La lecture de son plan est déjà instructive :

- Comprendre le nouveau consommateur
- Comprendre le consommateur anglais
- Quel est le capital de nos appellations ?
- Facteurs de succès des vins australiens
- Diagnostic
- Recommandations
- Les anglais et le vin d'aujourd'hui
- Les spécificités de la marque de vin

Je m'en tiendrai, SGDG, à la simple transcription de son **diagnostic** :

1- Trop de nos signes (noms, appellations...) sont liés à une définition objective du vin (optique producteur) ;

Alors que le consommateur des pays sans « culture vin » achète une garantie subjective et une constance d'expérience sensorielle (son goût) ;

2- Trop de nos signes sont inconnus, illisibles, incompréhensibles pour le non-connaissieur ? Mais c'est le marché !

3- Nos quelques signes connus sont trompeurs. Exemple : CHÂTEAU

- sous une origine, on trouve le meilleur et le pire
- sans fonction-garantie, nos signes perdent toute valeur.

4- L'empilage de signes a créé une distance avec le consommateur amateur et a ouvert un boulevard aux vins du Nouveau Monde, plus proche du client

- goût adapté
- prix stimulant
- étiquettes : simples, sobres, compréhensibles, modestes

5 Vins français (la référence) perçus comme les meilleurs mais faibles sur les vins accessibles, complexes, compliqués, sectaires, parfois mauvais.

D'où :

attente d'un « safe choice » non français

occasion de rejeter le système des vins du Vieux Monde :

confusion, prétention, complication.

Un autre rapport au vin

6 Nous avons bâti un écheveau de règles de production, de codes et interdits de consommation : excès de formalisme

Les consommateurs des pays non producteurs ne connaissent pas ces règles

Vins du nouveau monde = pas de formalisme

Innovations – Adaptation au marché – Simplicité de la relation

Je m'en tiens là car les propos du professeur Kapferer - en bon thuriféraire des marques - vont irriter certains et combler d'aise les autres. Pour je les trouve dérangeants et je pense qu'il serait bon de pousser plus avant la réflexion, sortir de l'approche trop généraliste pour la frotter à la réalité plus fine et plus complexe du marché.

Aux professionnels de saisir la balle au bond !

Le débat est ouvert. Faisons en sorte qu'il débouche sur des bases stratégiques claires et opérationnelles.

Pour ma part je pense que la marque est d'abord une porte d'entrée simple, rassurante pour le non initié habitué à ce type de confort dans ses autres actes d'achat alimentaire ; c'est aussi le moyen privilégié de l'amener par un produit basique dans un univers où il sera plus facile, avec le temps de le guider dans notre subtile diversité par le biais de gammes regroupant des familles de produits : Bordeaux du générique jusqu'au grand cru en passant par les appellations régionales; Vins du Languedoc : cépages, Oc, AOC du Languedoc...en une hiérarchie maîtrisée, une segmentation par les prix simple. Entre-nous cette approche appliquée aux linéaires de nos distributeurs faciliterait la tâche d'une grande masse des consommateurs français tout aussi peu connaisseurs que leurs homologues britanniques.

Cette politique de marques, de gamme, pour la partie la plus volumique de nos vins n'a rien d'antinomique avec notre modèle vigneron. Elle le complète, elle le défend en lui donnant tout son sens. Bien sûr elle doit être mise en œuvre par des entreprises à l'identité forte, ayant les pieds dans les vignobles qui lui fournissent les vins qu'elles assemblent. Nos concurrents, surtout les américains, ne se privent pas de jouer sur des images familiales fortes, sur leurs arpents de vignobles, pourquoi nos grandes entreprises de négoce (certaines le font déjà avec bonheur) en resserrant leurs liens, via un partenariat fort, avec la viticulture ne s'emploient-elles pas à se départir de l'image ancienne de marchands de vins.

2 – Et pourquoi on a pris racée à Azincourt?

Mon but, sous cette interrogation qu'on ne pose plus à son père en revenant de l'école, c'est de bien cerner les causes de nos revers et qu'à Azincourt ce sont nos certitudes et notre suffisance qui nous ont vaincu, bien plus que les archers anglais. Alors, pour éviter de tomber dans notre péché mignon national qui consiste à jeter aux orties ce que l'on vantait auparavant, en contre point du plaidoyer militant du professeur Kapferer, je vous propose de lire attentivement le point de vue d'un anglais. On doit toujours confronter ses analyses sur les causes d'un revers à celles, souvent plus pertinentes, d'un homme du cru.

Il s'agit de **Michael Paul Managing Director de The Destination Wine Company (précédemment Managing Director de Southcorp Europe pendant 10 ans)** lors de la rencontre french wines du 23 mars 2001 :

« Les raisons par ordre d'importance, du succès des vins du Nouveau Monde

- 1- Le désir de vaincre : ce désir a sa motivation principale dans le déséquilibre entre production et consommation domestique ;
- 2- La structure de l'industrie, à l'exception de l'Afrique du Sud : de grosses entreprises ont la maîtrise de l'amont, la possibilité de produire du vin à tous les niveaux de qualité et de prix et la capacité de réinvestir dans le marketing ;

- 3- La mentalité, l'attitude des australiens en particulier, envers les clients et prescripteurs : leur capacité d'écoute, leur relationnel facile permettent une consultation permanente avec le marché pour l'élaboration des vins et le positionnement des prix de vente ;
- 4- Une approche structurée avec des objectifs clairs : ce qui contraste avec l'attitude de la majorité des producteurs français ;
- 5- Et finalement et seulement en dernier lieu, les raisons liées au produit lui-même : la modernité des habillages, l'utilisation de la langue anglaise, le fruité et le boisé des vins, l'utilisation des noms de cépages.

« Les problèmes potentiels des vins du nouveau monde

- 1- La taille des producteurs et le fait que la majorité d'entre eux sont cotés en Bourse, ce qui les contraint à rechercher un niveau de retour sur investissement irréaliste dans le vin compte tenu de l'atomisation de l'offre et du fait que le pouvoir est entre les mains de la distribution et non des producteurs ;
- 2- Le manque de différence entre les offres des producteurs du nouveau monde qui risque d'engendrer une concurrence auto-destructrice, la meilleure preuve de l'existence de ce risque étant la baisse en puissance des initiatives génériques de l'ensemble des pays du nouveau monde.

« Les atouts et les opportunités de la France

- 1- Une meilleure adéquation aux attentes du consommateur éclairé (défini comme un des 5 millions de consommateurs sur 32 qui consomment presque 70% du total des ventes en valeur) : individualité, petits producteurs, diversité, complexité, tradition, image naturelle du vin et proximité du marché anglais comme avantage plus général ;
- 2- Les nouveaux buveurs de vin, créés par le nouveau monde, ont des attentes qui tendent à évoluer vers plus de complexité, ce qui pourrait les ramener naturellement vers les vins français.

« Recommandation stratégique pour la France

- 1- Adopter l'envie de vaincre et les qualités d'écoute qui ont fait le succès des australiens,
- 2- Avoir des objectifs clairs, pour qu'en découle une stratégie claire,
- 3- Avoir une meilleure connaissance de ses forces et de ses faiblesses et des forces et faiblesses de la concurrence,
- 4- Capitaliser sur les spécificités des vins français par rapport aux vins du nouveau monde,
- 5- Trouver l'équilibre entre la simplicité du message à passer au consommateur et la complexité de l'offre que requièrent les vrais amateurs de vin.

Merci cher Michael de délivrer ainsi l'essentiel de **la feuille de route du groupe stratégique** que j'appelle de mes vœux.

3 – Que faire pour favoriser l'émergence et le développement de marques ?

De tout ce qui précède il nous faut tirer un enseignement fort : nous n'avons pas su anticiper, forts de nos succès nous ne nous sommes pas donné la peine d'en analyser les raisons, nous avons vécu sur nos acquis, nous avons raté le coche. Ceci étant dit, rien ne serait pire que de céder au « syndrome nouvelle économie » c'est-à-dire jeter par dessus bord nos fondamentaux, céder aux sirènes du vin banalisé, faire barre toute sur des stratégies de type industriel alors que nous ne sommes pas en capacité de dégager les moyens correspondants.

Car si on pousse le modèle industriel jusqu'à sa logique extrême rien n'interdit d'imaginer qu'un jour on puisse embouteiller des cépages internationaux dans une usine implantée à Rotterdam et que des marques françaises vendent du vin d'Argentine ou du Brésil. On retrouverait le modèle alimentation du bétail qui a si bien réussi à la filière viande bovine...

Sérénité et continuité, de la rigueur, de la constance, des objectifs clarifiés et, sur la base d'une stratégie tenant compte de nos forces et de nos faiblesses, des forces et des faiblesses de la concurrence, jouons notre jeu sur les divers terrains où la compétition nous appelle.

L'émergence et le développement de marques doit se placer dans cette optique. Recensons les moyens que nous pouvons mobiliser, définissons des priorités, mettons en œuvre la politique ainsi définie. Rien n'est pire que l'incantation, l'esprit moutonnier où après un immobilisme béat tout le monde se met en branle, fonce, sans savoir où l'on va et pourquoi on y va.

Pour ce faire, partons de notre marché domestique dominé et de plus en plus piloté par la grande distribution. Que constatons nous au plan des moyens mis en œuvre pour soutenir les marques d'entreprises ou les grandes ombrelles que sont nos appellations ou certains de nos vins de pays ?

De l'examen d'un document de l'ONIVINS : **analyse des investissements publicitaires en France concernant les vins tranquilles de 1992 à 1999 (Cf ANNEXE 8)** je retire les principales conclusions :

- L'ensemble des dépenses publicitaires du secteur vins tranquilles représente 6,3% de l'ensemble du secteur boissons et 13,1% du secteur boissons alcoolisées. Ce montant (170 MF) est relativement faible comparé à d'autres secteurs tels que la bière (415 MF) ou les eaux minérales (651 MF) qui investissent respectivement 2,4 et 3,8 fois plus.
- Le budget moyen par marque du secteur vins tranquilles (0,4 MF) est le plus faible du secteur des boissons. Pour le secteur des boissons non alcoolisées le budget moyen par marque est de 7,6 MF, et pour celui des boissons alcoolisées il est de 1,8 MF. A titre de comparaison : eaux minérales 10,7 MF ; jus de fruits 3,5 MF ; bières 5,3 MF ; whiskies 6,2 MF ; champagnes et mousseux 1,6 MF.
- Les investissements publicitaires concernant les marques vins de table et de pays sont en diminution pour la quatrième année consécutive (-4% en 1996, -6% en 1997, -5% en 1998, -7% en 1999). Outre le faible nombre de marques (25), on constate un très fort degré de concentration des investissements publicitaires de ce

- secteur (4 marques réalisent plus de 68% des dépenses). Les marques vins de table et de pays représentent 20% des dépenses publicitaires du secteur.
- Le budget moyen investi dans la publicité pour les marques VQPRD (112 KF) est en diminution. Ce phénomène s'est accompagné d'un accroissement du nombre des marques promues. La structure des investissements publicitaires de ce secteur est relativement moins concentrée que celui des vins de table et de pays : les 8 premières marques (sur un total de 268) représentent 37,5% du segment de marché. Les investissements publicitaires des marques VQPRD augmentent de 23% en 1999 et représentent 19 % du total des dépenses publicitaires du secteur.
 - Le montant global des investissements publicitaires relatifs aux campagnes collectives pour les VQPRD a diminué de 16,5% en 1999 (+37% en 1998, +29% en 1997). L'évolution depuis 1992 demeure cependant positive : +106%. 10 comités (sur un total de 62) concentrent plus de 90% de l'ensemble. Ce segment de marché représente plus de 42% du total des investissements publicitaires du secteur des vins tranquilles.
 - Les fonds consacrés aux campagnes collectives pour les vins de table et de pays sont en forte augmentation (+122% en 1999 contre -39% en 1998) : 10 MF ont été investis (4,5 MF en 1998). Ils représentent près de 6% des investissements du secteur. La campagne ANIVIT/VDP assure à elle seule 77% des investissements de ce segment de marché.

Comme le fait justement remarquer le rédacteur du document : **avec environ 0,45 MF, le budget moyen par marque du secteur des vins tranquilles est le plus faible du secteur des boissons. Sans doute ce constat doit-il être lié au moindre degré de concentration du secteur vinicole (en règle générale, plus le chiffre d'affaires réalisé par une entreprise est élevé, plus elle consacre un pourcentage important de ses ressources à des actions publicitaires).**

Cette dernière remarque s'applique aussi à l'ensemble des moyens commerciaux mis en œuvre pour se faire référencer, animer les ventes, promouvoir, toute la joyeuse mécanique chère aux grands distributeurs. Alors de grâce cessons d'affirmer que l'une des lois de la République associée au nom du Ministre qui l'a fait voté est la cause de tous les maux des viticulteurs face aux évolutions de la consommation de vins en France !

Pour être encore plus clair : **Heineken c'est 79,7 MF par an**

J&B c'est 45,3 MF par an

Ricard c'est 48,3 MF par an

Alors que le champion des vins de marque français : **Listel c'est 12 MF par an** moins que **Loïc Raison marque de cidre breton 14,5 MF.**

Le diagnostic est sans appel : nos entreprises ne sont pas en capacité, tant sur le marché national, que sur les marchés extérieurs, de dégager des moyens publicitaires et commerciaux à la hauteur des enjeux et il est bien clair que les campagnes collectives ne peuvent permettre de pallier cette carence. J'y reviendrai dans le point suivant.

Alors, afin de ne pas se cacher derrière son petit doigt, ou de pointer celui-ci vers une « loi scélérate », la seule question qui doit être posée : **comment pouvons nous mobiliser des moyens supplémentaires pour permettre aux entreprises de promouvoir des marques ?**

La réponse se situe sur 2 niveaux :

- l'amélioration de la compétitivité de notre ressource vin
- le renforcement des structures financières de nos entreprises leaders

a) l'amélioration de la compétitivité de notre ressource vin

Le débat de la compétitivité de la ressource je l'ai vécu en direct à Cognac lorsque le PDG de l'entreprise leader Hennessy a imposé un donnant donnant aux viticulteurs charentais sur la base du raisonnement suivant : mon marché en expansion est le marché américain sur des qualités jeunes (VS) je baisse les prix d'achat de 10% en échange de l'amplification de mes efforts commerciaux sur ce marché qui me permettra d'acheter plus. Ça été mal vécu par les producteurs, mais pour l'heure la mécanique porte ses fruits. Bien évidemment je ne fais pas de cette méthode un modèle – à l'interprofession du Cognac de jouer son rôle – mais je demande qu'on se penche sur cette question et surtout que tous les efforts de restructuration du vignoble, des caves obéissent à un impératif de rationalisation, d'abaissement des coûts de production, d'optimisation des outils en fonction des débouchés espérés.

Dans le cadre du plan d'adaptation que les dirigeants viticoles appellent de leurs vœux il nous faudra établir très rapidement **un schéma directeur de la restructuration des outils de transformation par grand bassin de production** afin de rompre avec l'éparpillement des investissements, le tout partout, surcapacité ici, sous capacité là. Ce schéma élaboré avec les intéressés n'aurait pas un caractère contraignant mais conditionnerait les aides publiques.

Je suis conscient de la difficulté d'une **politique plus recentrée, plus directive** mais comme il en va de la survie d'une part de notre viticulture, nous ne pouvons plus nous permettre de rester dans l'approximation sinon nous continuerons de nous affaiblir, nous resterons scotchés sur des marchés de matières premières ou de premiers prix, nous serons dans l'incapacité de faire de vrais arbitrages entre investissements matériels et investissements commerciaux. Il faut **avoir le courage de dire que tout franc gagné à ce niveau est un franc qui peut être investi dans le soutien d'une marque** que ce soit en partenariat avec le négoce, soit dans une démarche intégrée contrôlant le produit jusqu'à sa vente.

De plus, si l'on souhaite, comme je l'ai proposé, piloter plus finement le vignoble, il faut être en capacité d'investir dans de la ressource humaine capable de définir et de maîtriser chaque stade de l'élaboration du produit du cep à la bouteille. Sur ce point les financeurs publics se devront d'accompagner les efforts des structures qui auront fait ce choix. En effet, dans la crise actuelle, l'étroitesse des capacités financières des entreprises de vinification (caves particulières et coopératives) ne leur permet pas de mobiliser les moyens suffisants. Une grande part de notre capacité de rebond se joue d'abord à ce niveau. C'est un goulet d'étranglement. Si l'on veut générer une ressource vin adapté tant sur le plan de sa qualité, que de son coût, **il nous faut rompre avec nos mauvaises habitudes.**

Nous sommes dans un univers d'entreprise : on ne peut espérer défendre des positions à l'exportation avec un catalogue de bonnes intentions. Il faut se donner des marges de manœuvre pour investir dans ce qui garantira au vigneron de vivre au pays. Alors est-ce que la question de savoir si son raisin sera vinifié dans la cave de son grand-père est plus importante que sa valorisation optimale ?

Dernier point sur ce sujet de la compétitivité, à Vinexpo on ne parlait que de cela dans la presse comme dans les travées : le carcan de nos conditions de production : les copeaux, la règle des 100% etc...Je m'en tiendrai à deux remarques :

- les innovations ou de nouvelles pratiques sont parfaitement admissibles pour les vins de cépages si on dit clairement ce que l'on fait et que l'on fait ce que l'on dit, à l'acheteur final de décider en fonction de ses aspirations et de son portefeuille. Un point limite cependant : que le produit issu de ces pratiques soit encore du vin et non un sirop alcoolisé versus embouteillage à Rotterdam ;
- si ces pratiques sont des abaisseurs de coûts de production **il est capital que les francs économisés soient intégralement réinvestis dans la promotion du produit via des marques et non, comme il est de pratique courante sur le marché français, à alimenter la bataille du toujours moins pour prendre la place des copains dans le linéaire.**

b) le renforcement de la structure financière de nos entreprises leaders

En France il est des serpents de mer qui émergent quand l'océan se gonfle, que la tempête atteint force 7, que le creux des vagues menace d'engloutir les plus frêles esquifs. Au bout de la jetée, le cœur de ceux qui, au temps de la mer d'huile vauquaient à leurs occupations, qualifiait ce joli monstre de joujou inutile, devant la montée des périls, se disent prêts à examiner les conditions dans lesquelles ce machin pourrait passer au travers du grand filet de la réglementation communautaire.

Ce serpent de mer c'est le **fonds de développement de la filière vin.**

Dans l'étude Booz Allen de juin 1993 tout un document, le II, analysait **comment restructurer les entreprises pour assurer un maximum de débouchés à la viticulture française ?** en tentant de répondre à **6 grandes questions :**

- 1- quelle taille critique sur chacun des marchés ?
- 2- selon quels principes les entreprises doivent-elles se rapprocher ?
- 3- comment faciliter les rapprochements ?
- 4- vers quels marchés ces rapprochements doivent-ils en priorité porter leurs efforts ?
- 5- avec quelle offre viticole ?
- 6- pour quel impact sur la viticulture ?

Document qui pourrait être actualisé et servir de base aux travaux du groupe stratégique.

Au point 3 : comment faciliter les rapprochements ? la proposition de la création d'un fonds de développement avait été faite.(cf annexe 9).

8 ans déjà... et l'on envisage aujourd'hui d'expertiser la faisabilité communautaire de ce fonds baptisé FIDEVI...

Pour ne chagriner personne – les responsabilités sont bien partagées en termes d'inertie – j'ai fait un rêve.

Dans mon rêve je voyais des professionnels des vins de table qui, à l'aube des années 80, après que fut accepté le principe de l'ANIVIT - pompe à finances s'appuyant sur un potentiel de vins de table encore large – tels la fourmi de la fable décider de prélever 10% des sommes

collectés pour constituer des réserves pour l'avenir. Dans le même temps je voyais d'autres professionnels, ceux des AOC, qui voyaient leur domaine s'arrondir, décider eux aussi de prélever sur leurs CVO un petit 10% pour conforter leur inexorable progression. Et puis, un jour de concert, tout ce petit monde, à l'Office de tous les vins, déclaraient aux représentants des pouvoirs publics, surtout à ceux qui détenaient les clés de la cassette, voilà nous avons quelques sous amassés pour les jours difficiles, nous vous proposons de mettre dans le même panier les vôtres et les nôtres, nous gèrerons en bon père de famille, avec quelques banquiers, le géant vert tout particulièrement, pour donner du muscle à ceux qui tirent la machine, ceux qui prennent le risque de défricher des terres lointaines...

Mon rêve s'interrompt. Pour avoir vécu, dans une vie intérieure l'émergence d'UNIGRAINS grâce à une taxe parafiscale (dite FASC), celle de SOFIPROTEOL sur la base d'une CVO, d'avoir été membre du comité d'engagement de ce même SOFIPROTEOL je me dis qu'on est jamais si bien servi que par soi-même, surtout lorsque la ressource est garantie par la puissance publique. Le résultat pour ces filières est intéressant. Je ne vais pas ici faire le bilan du portefeuille de participations de ces structures, ni décrire ce qu'elles ont fait pour restructurer les entreprises de collecte de céréales et d'oléo-protéagineux à la suite de la réforme de la PAC de 1992, ni décrire leur action pour constituer des alliances ou des unions dans leur secteur respectif, mais les autorités de tutelle de l'ONIVINS qui surveillent ces structures sont en capacité d'apprécier.

Alors faut-il en 2001 sortir le **FIDEVI** – se reporter à la page 2 - des limbes où il se morfond depuis plus de 8 ans ?

La réponse est oui si sa liberté d'action n'est pas totalement entravée par les impératifs de la réglementation communautaire – impératifs que je comprends parfaitement en terme de bonne utilisation des deniers publics mais, ce qui me semble assez paradoxal dans cette affaire, c'est que le secteur grandes cultures, gros contributeur d'apurement communautaire depuis la réforme de 1992, continue de vivre sur ses acquis, en maniant des fonds quasi-publics à Unigrains et Sofiprotéol sans troubler l'orthodoxie communautaire ni les nuits de la direction du budget. Il est bien connu que ce secteur constitue le socle de la vocation exportatrice de la France et génère un beau taux de retour pour la France sur le budget communautaire. On ne prête qu'aux riches – sinon il vaut mieux éviter de faire naître de faux espoirs. La logique des marchés financiers passera nos entreprises à la toise commune et il ne faudra pas verser des larmes de crocodiles sur notre impuissance.

Dans l'hypothèse où le FIDEVI se mettrait en place, il rejoindrait la colonne des moyens d'action du futur plan stratégique.

Arrivé à ce stade de mon travail je pourrais conclure, mais comme ce sera le travail du futur groupe stratégique, je vais dans un dernier point aborder le rôle que peuvent jouer pour mieux positionner nos vins à l'exportation **les outils collectifs de promotion/communication.**

C) COMMENT OPTIMISER NOTRE POLITIQUE D'ACCOMPAGNEMENT COLLECTIF : PROMOTION-COMMUNICATION POUR MIEUX POSITIONNER NOS VINS EXPORTES DANS LE CŒUR DE GAMME ?

C'est un sujet difficile car il est la matrice de multiples conflits d'intérêts : entre régions de production ; entre producteurs individuels et entreprises de négoce ; entre les catégories de vins : VQPRD et Vins de Pays, mais aussi entre différents types de vins de pays ; entre les

entreprises elles même ; entre producteurs d'une même appellation ; entre organismes nationaux... En général, plutôt que d'arbitrer ces conflits d'intérêts, tout le monde se retrouve d'accord pour tomber sur le rôle de la puissance publique pour lui demander de financer ou de co-financer toujours plus d'actions de promotion collective. Pour n'épargner personne, les pouvoirs publics, eux aussi, ont de plus en plus de mal à produire des arbitrages clairs et opérationnels entre le frein classique des budgétaires et la nécessaire traduction en actions concrètes de la volonté du Ministère de l'Agriculture et de l'ONIVINS de renforcer notre politique d'aval.

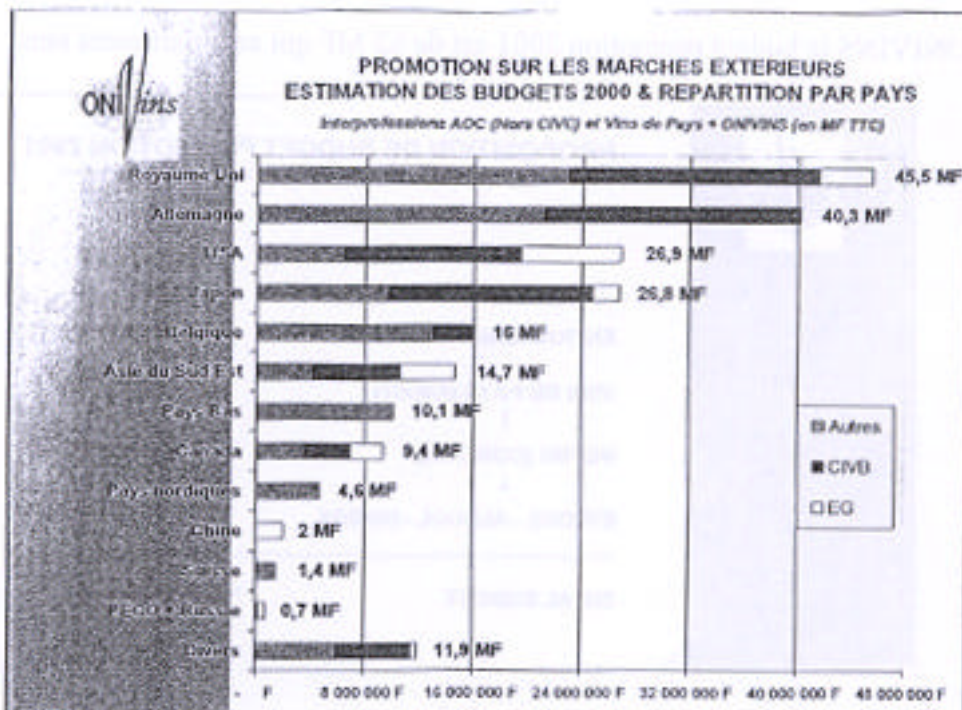
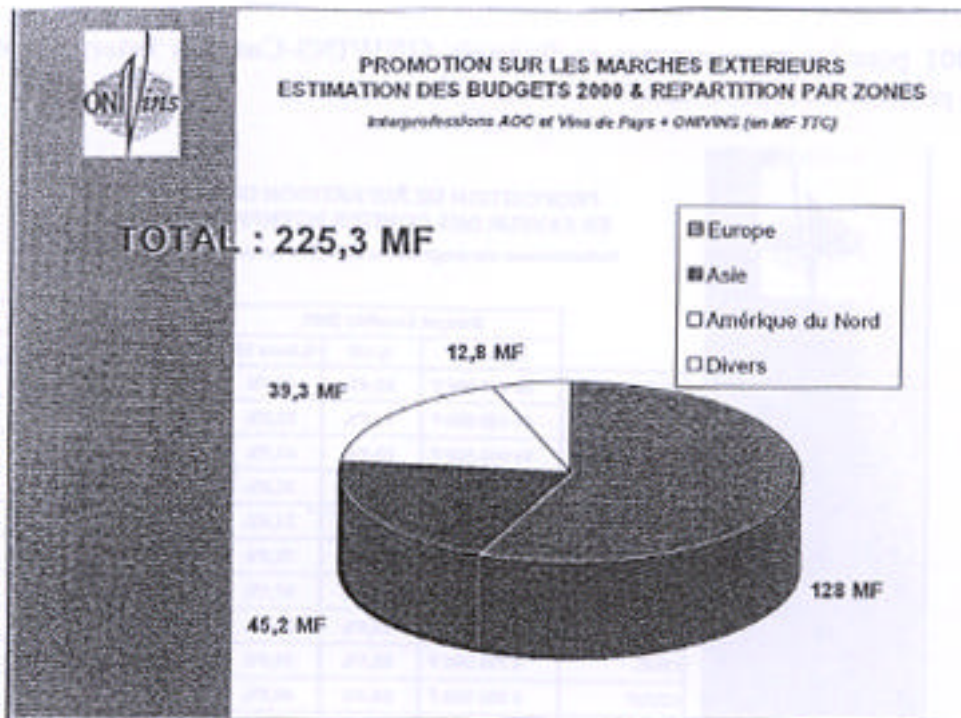
Alors plutôt que de sortir de mon chapeau des propositions qui auraient le don de créer un front du refus, je m'accorde le droit de faire un inventaire, en rappelant à toutes les parties en présence que l'ensemble des fonds destinés aux actions collectives sont générés sous une certaine forme de contrainte : l'impôt pour les crédits publics, le caractère obligatoire pour les cotisations interprofessionnelles. Ce qui signifie en clair que le système doit trouver une forme de régulation et de justification collective pour pouvoir affronter le plus efficacement possible les défis de la concurrence.

C'est l'un des sujets prioritaires du groupe de réflexion stratégique lorsqu'il abordera la difficile question des moyens à mobiliser.

En France, une grande part des moyens de promotion communication est collective. On a pu noter au point 3, page 55, qu'en ce qui concerne la France, 48% des investissements publicitaires pour les vins sont le fait de **campagnes collectives**. Depuis la fameuse loi de 1975 sur les interprofessions, et l'invention d'un concept très français : **la cotisation volontaire obligatoire**, en viticulture tout particulièrement, les Comités interprofessionnels sont les principaux bailleurs de fonds des efforts de promotion communication, avec l'État et, pour certains produits (fruits, produits laitiers, viande bovine, huile d'olive) l'Union Européenne.

La CVO présente le double avantage de l'assiette de prélèvement la plus large et d'un recouvrement facilité par le caractère obligatoire lié à l'extension par l'État des accords interprofessionnels. En revanche, son caractère de quasi-prélèvement obligatoire ne responsabilise guère le producteur. C'est d'autant plus vrai pour une interprofession nationale comme l'ANIVIT qui est très éloignée des viticulteurs – beaucoup de producteurs de vins de pays n'ont pas vraiment le sentiment que ce prélèvement aide à la promotion de leur produit. Enfin, c'est un instrument qui creuse les inégalités entre régions : les comités interprofessionnels les plus prospères peuvent se permettre d'amplifier leur prélèvement alors que ceux dont la notoriété aurait besoin d'un sérieux coup de pouce ont du mal à dégager des moyens supplémentaires. Pour compléter ce tour d'horizon il faut aussi souligner qu'étant donné l'éparpillement de notre offre il n'est pas toujours aisé pour une interprofession de communiquer collectivement sur ses diverses catégories de vins. De plus dans l'univers de la grande distribution dominée par les marques, de fabricant ou de distributeur, l'efficacité des campagnes collectives sur le déclenchement de l'acte d'achat reste à démontrer.


A **l'exportation**, le phénomène est encore d'une plus grande ampleur : **l'essentiel de nos efforts de promotion communication passe par des actions collectives financées par les comités interprofessionnels et l'ONIVINS.**



Les budgets de la **promotion collective** des vins français sur les **marchés extérieurs** en **2000** ont donc mobilisés : **225,3 MF** qui ont été financé par :

- ONIVINS : **53 MF**
- ANIVIT-CNPA : **18,5 MF**
- Les Comités Interprofessionnels AOC : **153,8 MF**

Pour **2001** pour les **programmes co-financés ONIVINS-Comités Interprofessionnels** les budgets prévus sont retracés dans le tableau ci-dessous :




**PROPOSITION DE REPARTITION DU BUDGET 2001
EN FAVEUR DES COMITES INTERPROFESSIONNELS**
Cofinancement des programmes de promotion sur les marchés extérieurs

| | Budget Comités 2001 | | | Budget ONIVINS 2001 | |
|--------------|----------------------|-------|-----------|---------------------|--------------|
| | Montant | % UE | % hors UE | Répartition | % |
| CIVB | 82 000 000 F | 52,4% | 47,6% | 3 950 000 F | 4,6% |
| Inter Rhône | 46 140 000 F | 77,7% | 22,3% | 2 500 000 F | 5,1% |
| CIVC | 14 000 000 F | 58,6% | 41,4% | 1 600 000 F | 10,3% |
| Inter Loire | 12 146 600 F | 87,2% | 12,8% | 2 200 000 F | 15,3% |
| CIVA | 9 867 000 F | 78,2% | 21,8% | 2 150 000 F | 17,9% |
| UIVB * | 6 430 000 F | 24,1% | 75,9% | 2 000 000 F | 23,7% |
| CIVL | 5 696 663 F | 62,9% | 37,1% | 2 100 000 F | 26,9% |
| BIVB | 5 300 000 F | 49,1% | 50,9% | 2 000 000 F | 27,4% |
| CIVR | 4 795 000 F | 68,1% | 31,9% | 1 600 000 F | 25,0% |
| CIVCP | 2 380 000 F | 50,4% | 49,6% | 800 000 F | 25,2% |
| CIVSO | 1 400 000 F | 85,7% | 14,3% | 550 000 F | 28,2% |
| CIVRB * | 1 204 157 F | 35,3% | 64,7% | 550 000 F | 31,4% |
| TOTAL | 191 359 420 F | | | 22 000 000 F | 10,3% |

* Report budget 2000

Pour l'ONIVINS le budget promotion 2001 est de 62 MF qui se répartissent ainsi :



PROPOSITION DE BUDGET PROMOTION 2001

| | |
|--------------------------|-------------------------|
| ENTRAINEMENT GENERAL | 27.000.000 FF |
| VINS DE PAYS (ANIVIT) | 7.500.000,00 FF |
| VQPRD (COMITES) | 22.000.000,00 FF |
| ETUDES - ALCOOL - DIVERS | 5.500.000,00 FF |
| TOTAL BUDGET | 62.000.000,00 FF |

Ce qui se traduit pour **2001** (hors budget d'entraînement général de l'ONIVINS) à la répartition suivante :

Promotion export VQPRD : **213,3 MF** dont 22 MF de l'ONIVINS

Promotion export Vins de Pays : **28,8 MF** dont 7,9 MF de l'ONIVINS

A titre d'étalonnage de nos efforts promotionnels en 2000 sur le marché le plus chahuté la Grande-Bretagne :

INVESTISSEMENTS PROMOTIONNELS&PUBLICITAIRES COLLECTIFS FRANCE
SUR LE MARCHE BRITANNIQUE pour 2000

TOTAL : **45,41 MF** dont **31,75 MF VQPRD**

3,83 MF Vins de Pays

5,83 MF co-financement ONIVINS

4,00 MF entraînement général ONIVINS

EVOLUTION DES DEPENSES DES PRINCIPAUX INVESTISSEURS PUBLICITAIRES
SUR LE MARCHE BRITANNIQUE ENTRE 1998 et 1999

Marque E&J Gallo wine rouge 15 MF en 98 ; 19,5 MF en 99 (2,3% part de marché en 99, 2,6% en 2000)

Marque Jacob's Creek 2,5 MF en 98, 3,5 MF en 99, 5,5 MF en 2000 (2,3 et 2,6% part de marché en 99 et 2000)

Collective Bordeaux : 10 MF en 98, 7,6 MF en 99, 7,5 MF en 2000

Collective Vin de Pays : 2,7 MF en 98, 2,9 MF en 99, 4 MF en 2000.

Cet étalonnage montre le fossé entre les efforts publicitaires liés à des marques, donc un nombre de références limitées, et des collectives qui concernent l'ensemble d'une appellation ou de tous les vins de pays de France. A ces chiffres il faut rajouter les **investissements commerciaux liés aux marques**. Aucun chiffre public globalisé n'est disponible mais lors de French Wines notre ami Matthew Dickinson citait le chiffre de **6 millions de £ consacrés au marketing pour 3 millions de caisses vendues an par la marque Jacob's Creek**.

Face a de tels mastodontes nous avons intérêt à réfléchir sur la meilleure affectation possible des moyens existants et, sur la base de cette réflexion, à proposer à l'ensemble des financeurs là où doivent porter les efforts et mobiliser des moyens nouveaux.

Mon propos va donc consister à proposer **3 niveaux d'entrée pour mieux cibler notre communication collective** :

1^{er} niveau :communication pour que les vins de France, tous les vins de France restent la référence mondiale :

Il ne s'agit pas à ce niveau d'une campagne vin de France, mais d'une approche plus moderne centrée sur le style de vie, à la fois le bonheur est dans le pré, la gastronomie des villes et des champs, le plaisir de la découverte en allant de la simplicité vers la subtilité, les grands et les petits vins, ceux qui vous sautent au cou, très fruit, très jeune, ceux qui aiment prendre leur temps, les natures, les petites merveilles, la consommation hors repas, décontractée, tendance,

ce que j'ai qualifié de wine attitude. Nos vins dans chaque segment doivent devenir des standards, des références.

En un mot, sans rien renier de nos traditions, sortir nos vins de leur strict univers terroir, **faire du Dior avec Galliano**, en parler avec plus de légèreté, de féminité. N'oublions pas que l'une des cibles de conquête de nouveaux consommateurs est celle des femmes...

2^{ème} niveau : communication spécifique aux grandes régions viticoles :

Trois comités : Bordeaux, Inter-Rhône et Champagne représentent 74% de l'effort promotionnel des grandes régions viticoles à l'exportation et si l'on rajoute Inter-Loire 80,5%.

Bien évidemment le grand absent du peloton de tête est le Languedoc-Roussillon qui avec le CIVL et le CIVR totalise péniblement un montant de 5,6MF+4,8 MF soit 10,4MF.

Deux comités pour une même région – il y en avait trois avant la fusion GIP+CIVDN en 2000. A la fin 2000 le principe d'une Fédération est péniblement sorti d'un grand conclave économique où les grands chefs de tribu de la région n'avaient pas déposé leur armement au vestiaire.

Pour faire simple et ne pas m'immiscer dans cette bataille de chefs, **il me semble tout à fait capital pour le Languedoc-Roussillon de pousser plus avant cette « dynamique » unitaire** mais pour ce faire il va falloir chercher à réduire les fractures entre les VQPRD et les vins de pays, entre les vins de pays d'OC et les autres vins de pays (départements et petites régions), entre les 4 départements languedociens, entre les grands groupes coopératifs audois et les autres, entre le Languedoc et le Roussillon, en tenant compte bien évidemment de l'action du Conseil Régional.

Chemin semé d'embûches mais qu'il va falloir suivre car l'heure n'est plus à la tergiversation et à la défense du pré-carré des chefs. Pour ma part je pense que **les pouvoirs publics pourraient être plus actif dans ce processus en conditionnant l'augmentation éventuelle de leur effort pour le soutien à l'exportation à l'élaboration par les professionnels de la région d'un plan d'action à 5 ans pour le Languedoc-Roussillon.**

D'une manière plus générale, pour ce niveau de communication dans les grandes zones viticoles mixtes VQPRD Vins de pays **toute augmentation du soutien de l'Etat doit passer par une stratégie d'épaulement entre les deux catégories.** A l'export, face aux rouleaux compresseurs du nouveau monde et leur fameuse simplicité, nous devons arrêter de lever ou d'entretenir des barrières entre nos catégories de vin. C'est totalement contre productif et ça nous empêche de mettre en valeur **notre nouveau vignoble du grand sud ré-encépagé ou en voie de l'être.**

Dernière remarque au plan des grandes régions viticoles : afin de coupler la communication chez nos grands clients avec le terrain **il faut élaborer un plan d'amélioration qualitatif de l'accueil des acheteurs et des touristes étrangers dans les régions, de la vigne aux caves.** Ca laisse encore beaucoup trop à désirer.

3^{ème} niveau : communication couplée entre publicité de marques et communication collective.

J'aborde là un sujet qui va soulever chez certains des problèmes de principe : on ne mélange pas la promotion d'une ou de plusieurs marques privées avec nos grandes actions collectives interprofessions +État. En plus, me dira-t-on, les vigneron individuels verront d'un mauvais œil que leurs cotisations servent à soutenir de concert leur appellation et des vins de négociant...

Même si ce n'est pas « politiquement correct » je reprend à mon compte la **proposition de la FEVS :**

« En matière de marques, l'émergence de marques repères, qui respectent la diversité de l'offre française, constitue un axe essentiel pour le maintien, le développement de nos parts de marché.

L'intervention publique doit privilégier les marques existantes qui

- s'appuient sur l'image de la France, d'une ou plusieurs régions,
- prennent un engagement en terme de valeur ajoutée sur la base d'une charte de qualité.

Le soutien doit intervenir à travers un plan de développement qui inclut et prend en compte notamment le recrutement de commerciaux, la maîtrise de la distribution... »

Je verse cette proposition dans le dossier du futur groupe de réflexion stratégique. Les pouvoirs publics se devront d'apporter sur ce point une réponse claire car il en va de notre capacité à résister sur certains segments du marché.

Sur la base de ces trois niveaux d'entrée il nous faudra mettre en cohérence les politiques de l'ensemble des financeurs publics et professionnels en acceptant de redéfinir des règles du jeu qui s'appliquent à tous. Ces règles devraient à mon sens répondre à la logique suivante :

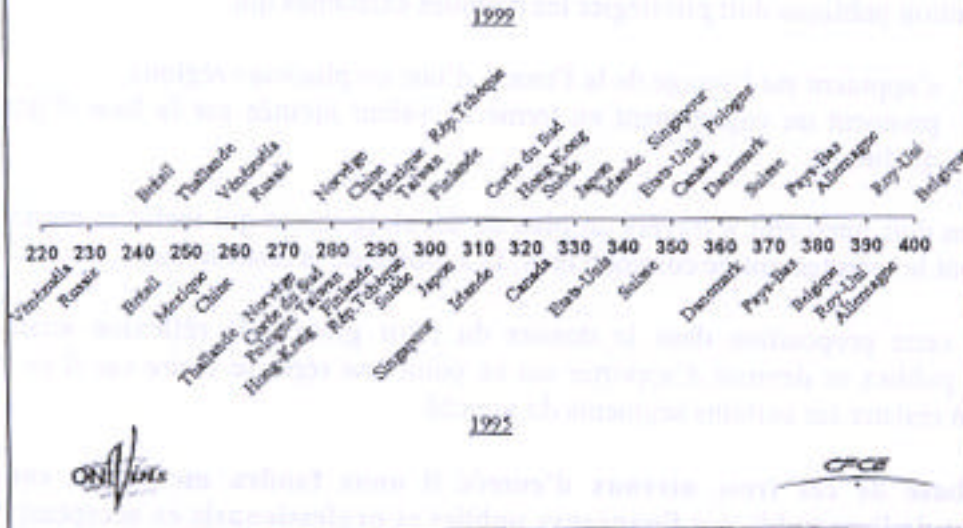
- **pour le 1^{er} niveau :** majoritairement des crédits d'État et acceptation d'une règle de participation commune pour l'ensemble des Comités interprofessionnels VPQRD+Vins de Pays ;
- **pour le 2^{ème} niveau :** majoritairement des crédits des comités interprofessionnels confortés par des crédits régionaux répondant aux grands axes du plan stratégique et des crédits d'État permettant à certaines régions de rattraper une partie de leur retard (rééquilibrage) ;
- **pour le 3^{ème} niveau :** majoritairement des fonds provenant des entreprises associées confortés par un pot commun comité interprofessionnel +région +État (pour les régions viticoles bénéficiant de l'effort de rattrapage).

D'une manière générale il faut que l'ensemble des intervenants prennent conscience qu'au-dessous d'un certain seuil financier les actions de communication sur les marchés exports n'ont qu'un très faible impact sur les consommateurs. Il nous faut donc lutter contre l'éparpillement, le saupoudrage, les voyages organisés pour faire plaisir aux producteurs. Seule la concentration des moyens liée à des déclinaisons fortes et répétitives peut constituer la réponse la mieux adaptée aux actions massives des vins du Nouveau Monde.

Enfin, pour aboutir à un pilotage plus fin de cet ensemble, il me semble important de susciter et d'aider à fonctionner **des clubs d'entreprises exportatrices par pays ou groupe de pays (à définir en fonction de l'étude CFCE qui suit)**. Chaque club serait animé par l'entreprise leader du pays ou du groupe de pays, son secrétariat et le suivi des rencontres seraient à la charge de la Sopexa et de l'ONIVINS. Lieu de rencontre et d'échanges, laboratoire de réflexion, de veille, avec possibilité d'envisager de l'intranet pour la mise en commun de moyens...

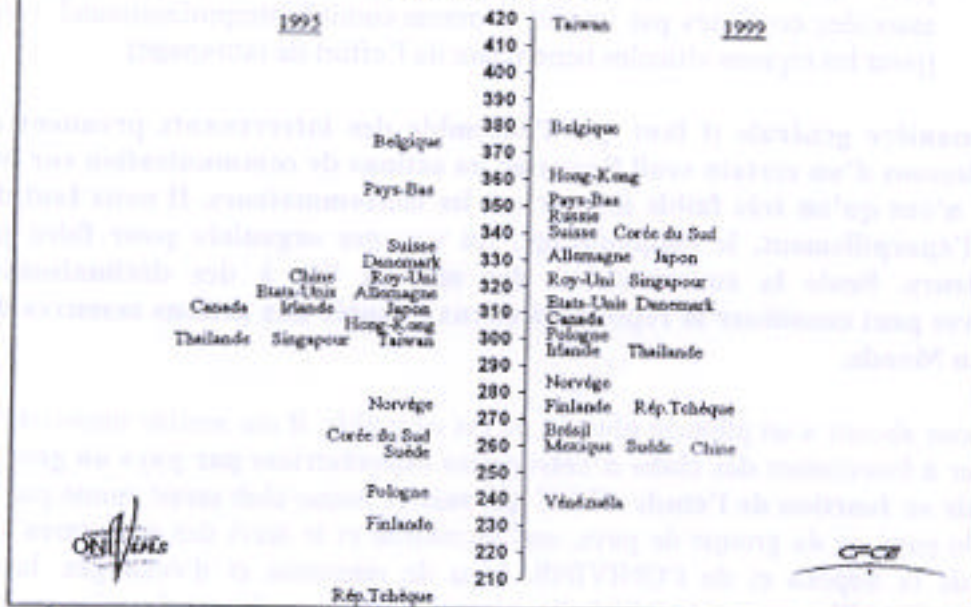
Etape 1: identification des marchés porteurs pour le vin

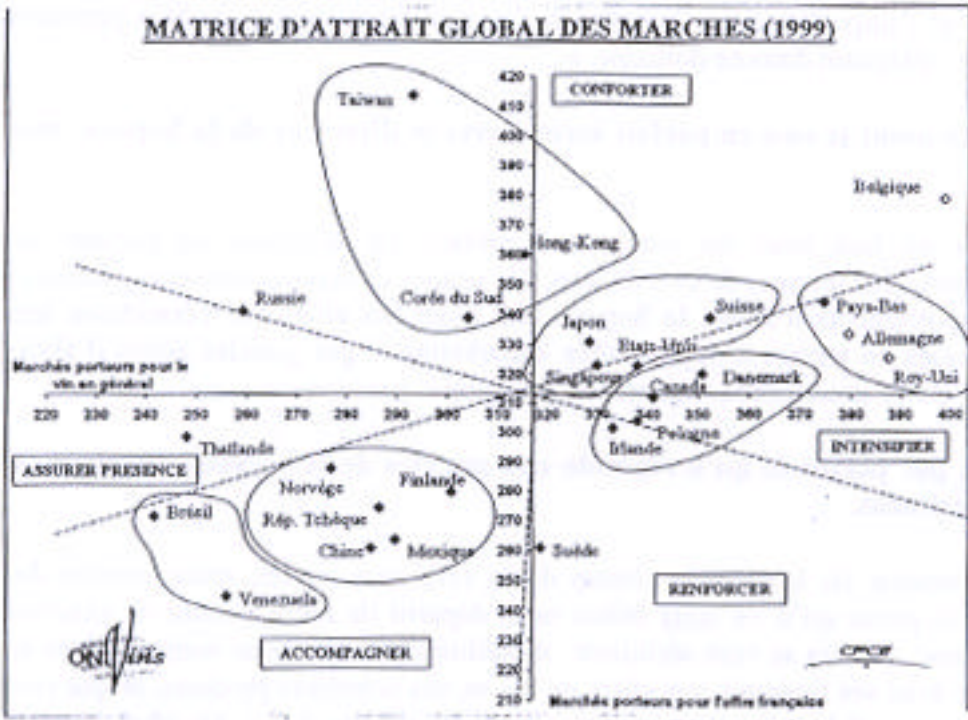
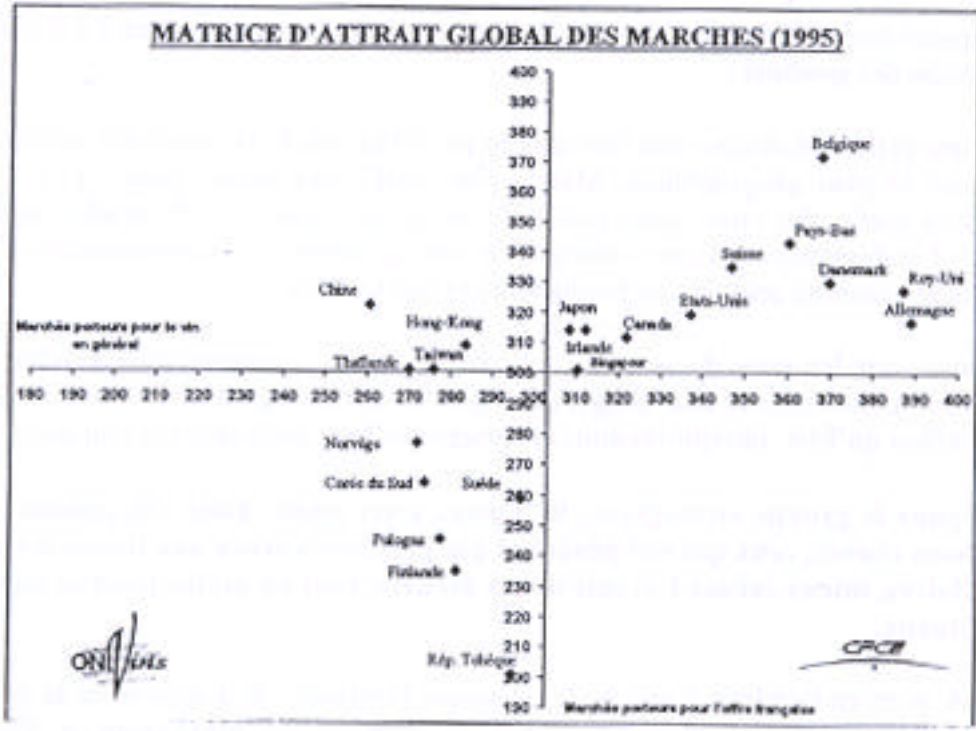
Classement de performance



Etape 2: identification des marchés porteurs pour l'offre française de vins

Classement d'intérêt





Et la Sopexa dans tout cela ?

Dans son rapport à ses Ministres de tutelle, le directeur de la Sopexa au point 2.1.2 s'interroge sur la promotion des produits :

« Peut-être une réflexion devra-t-elle être menée par l'État sur le contenu des aides, tant par filière que sur le plan géographique. Mais on ne soulignera jamais assez qu'à terme, la promotion fera partie des rares aides licites de la « boîte verte ». Cela rend d'autant plus fondamental l'établissement d'une stratégie, à moyen terme de communication sur les produits français, comme soutien aux producteurs et aux terroirs.

La structuration par les pays du nouveau monde, de leur « communication-produit », mais aussi de la communication sur leur image, ainsi que les moyens qu'ils y consacrent, donne la mesure de l'effort qu'État, interprofessions et entreprises françaises devront consentir. »

Beau sujet pour le groupe stratégique, la Sopexa y est invité, ainsi elle pourra avec ses clients, de bons clients, ceux qui ont généré et qui génèrent encore une bonne part de son chiffre d'affaires, mieux cerner l'avenir de ses métiers, tout au moins pour le secteur des vins et spiritueux.

Pour ma part, je m'en tiendrais à une seule remarque liminaire : le directeur de la Sopexa au point 2.2.2 de son rapport place le métier de **conseil en marketing à dimension internationale** comme le vecteur essentiel de l'avenir de son entreprise :

« Le métier de conseil en « marketing », qu'il porte sur la définition de stratégies globales ou d'architectures de communication, est au cœur du rôle de la Sopexa. Lui seul justifie la taille du réseau et l'importance des bureaux de l'entreprise à l'étranger. Nos partenaires doivent pouvoir être exigeant dans ce domaine. »

Jusqu'à ce point je suis en parfait accord avec le directeur de la Sopexa, mais lorsqu'il affirme :

« Toujours en lien avec les partenaires publics, en apportant sa parfaite connaissance opérationnelle des réseaux de distribution, des usages des consommateurs locaux et surtout de leurs comportements d'achat, la Sopexa doit aider ses clients à hiérarchiser leurs priorités géographiques en termes d'opportunités « marketing », par grandes zones d'abord, par pays ensuite. C'est là une mission importante des équipes parisiennes... »

je ne suis pas persuadé qu'il réponde aux attentes de ses grands clients du secteur des vins et spiritueux.

Je m'en tiendrai là, laissant le champ de la réflexion ouvert, mais comme dans d'autres domaines je pense qu'il va nous falloir nous départir de notre culture de généraliste, tout le monde pense, chacun se veut architecte, n'oublions pas que nous sommes dans le monde du commerce avec ses linéaires, ses chefs de rayon, ses acheteurs produits, et que nos opérateurs ont le plus grand besoin d'être au plus près comme le disait Michael Paul à propos de l'attitude des australiens envers les clients et prescripteurs : **capacité d'écoute, relationnel**

facile qui permettent une consultation permanente avec le marché pour l'élaboration des vins et le positionnement des prix de vente.

En clair, une structure parisienne ultra-légère (la holding Pernod-Ricard troisième groupe mondial des vins et spiritueux c'est une petite soixantaine de personnes), mais des équipes sur le terrain, très ras des pâquerettes, fouineuses, à l'affût des innovations, réactives, en réseau avec les clubs d'exportateurs, moins power point, moins consultant international généraliste, beaucoup plus pointues, génératrices de valeur ajoutée.

Voilà, le premier tour de piste achevé, aux professionnels de la filière de bien vouloir prendre le relais, eux seuls sont en capacité d'élaborer ce plan stratégique que j'appelle de mes vœux : « **le nouvel élan des Vins Français pour 2010** » ou, bien sûr, tout autre appellation en rapport avec nos ambitions de pays de référence pour tous les vins.

Puisque la conclusion de ce rapport reste en devenir, je verse encore au dossier deux citations et une réflexion personnelle.

Première citation : d'abord un écrit d'il y a 20 ans,

« La nature accorde à l'Australie l'abondante production de tous les fruits de la terre. C'est particulièrement vrai en ce qui concerne « les plus beaux dons de Dieu à l'homme » : la vigne et le vin. Non seulement la vigne prospère là où on la cultive, mais elle est aussi capable de se répandre sans limites sur les immenses étendues de terre qui lui conviennent. **Regrettons donc que les Australiens déguisent leurs vins sous des noms européens au lieu de promouvoir leurs propres crus.** »

Alexis Lichine Encyclopédie des vins & des alcools de tous les pays pages 173-174 – 1982-

Deuxième citation : ensuite un écrit récent,

« **MYTH** : New World wines taste completely different to Old World wines. It was once the case that anyone could differentiate between a classic Aussie wine (rich and ultra-fruity) and a classic French one (elegant and restrained or rough and rustic). It was all to do with the New World's obsession with new technology (producing squeaky clean, laboratory-concocted Stepford Wines) versus the European belief in *terroir* (the flavours and aromas conjured up by a particular plot of land, its climate, and with minimal human intervention). Now the irony is that many Europeans are embracing the high-tech approach, and the rest are trying to establish a stronger sense of the *terroir*. The lines have blurred, and wines are getting better as this exchange of informations increases. »

Susy Atkins and Dave Broom Drink ! Exploding myths page 9 – 2001-

Enfin une réflexion personnelle,

On entend, on lit souvent que nos vins doivent s'adapter **au goût du consommateur.**

Ce singulier me désarme. En effet, s'agit-il du sens grâce auquel on perçoit les saveurs propres aux aliments, de la saveur du vin ou de l'aptitude à sentir, à discerner les défauts ou les beautés d'une œuvre ?

Si l'on s'en tenait qu'à la première acception comme le début de la consommation du vin n'intervient normalement qu'au seuil de l'âge adulte, le goût du nouveau consommateur est déjà formé et cette découverte, cette initiation se rattache rarement aux références alimentaires du jeune âge ou de l'adolescence. Comme c'est une boisson alcoolisée on y vient par les autres, pour s'en rapprocher, s'en différencier ou parfois pour s'y opposer. Le processus initiatique au goût du vin, de part son caractère tardif, est difficile, et traditionnellement le vin on le prenait tel qu'il était, on s'adaptait progressivement à son goût. Alors aujourd'hui faut-il que le vin fasse un effort, qu'il se plie à l'hégémonie du goût sucré, des saveurs fruités, des arômes ? Pas si sûr - l'œnologie et la technologie ont déjà au cours de ces dernières années largement contribué à modifier considérablement le profil gustatif des vins - l'observation des grandes tendances de l'alimentation montre un retour aux valeurs sûres, à l'authenticité, à l'origine car elles rassurent. La définition du vin comme étant un produit issu de la fermentation du jus pressé du raisin c'est un peu à l'image de l'huile d'olive extra-vierge de la nature en bouteille (d'où le retour en force du respect de l'environnement comme valeur).

Alors méfions-nous, évitons d'entonner le discours de la nécessaire standardisation du goût des vins pendant que nos concurrents du Nouveau Monde annexeraient sans vergogne nos valeurs traditionnelles. Le goût du vin c'est bien plus qu'une banale affaire de papilles, même si bien évidemment l'art de la dégustation reste le bon chemin pour apprécier, mémoriser, développer sa culture des vins. Le vin on en parle, c'est une civilisation, une manière d'être. Comme jusqu'à ces dernières années, le vin c'était nous, que tout ce qui le concernait tournait autour de nous. Nous étions le centre, la référence incontournable. Aujourd'hui les barbares sont à nos portes ! Devons-nous leur rendre les armes ? Bien sûr que non, mais entre la reddition pure et simple et le combat d'arrière-garde, il nous reste à sortir à la fois de notre élitisme hautain et de notre à peu près pour la plus grande masse de nos vins. Soyons plus attentifs aux attentes des nouveaux venus, allons au devant d'eux avec un plus d'humilité, de pragmatisme, d'écoute, pour renouveler notre approche du vin, faire que notre culture du vin ne se cantonne pas à la seule mise en avant de notre passé mais sache aussi faire émerger des images, des valeurs plus accessibles à la génération de la Play Station, de l'Internet, de Loft Story, si en avance mais encore tellement immature...

PARIS le 11 juillet 2001

JACQUES BERTHOMEAU